

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA PT. SARIMURNI JAYA
WONOAYU**

SKRIPSI



Oleh :

Nama : Suci Khairul Aisyah

NIM : 142010200109

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
MARET 2018**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA PT. SARIMURNI JAYA
WONOAYU**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Oleh :

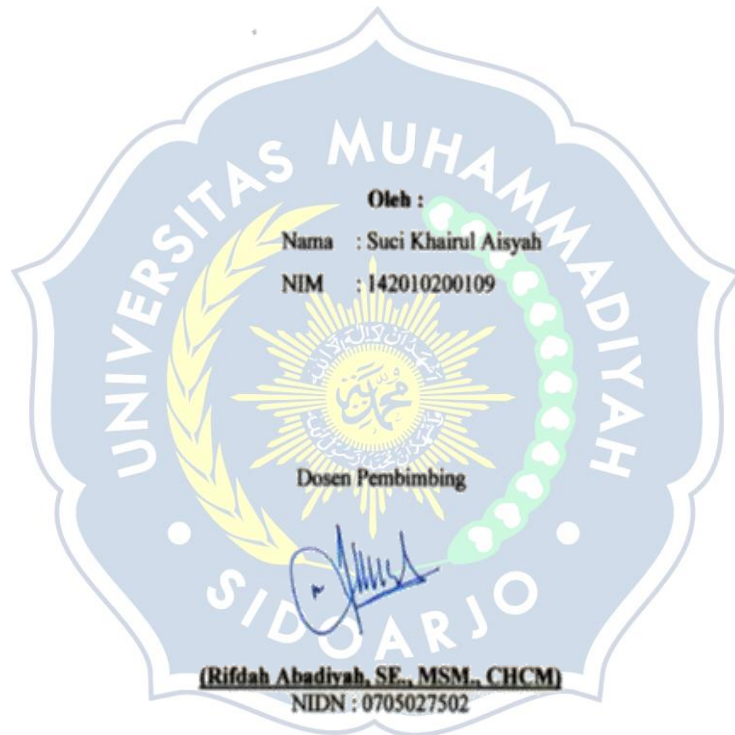
Nama : Suci Khairul Aisyah

NIM : 142010200109

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
MARET 2018**

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA PT. SARIMURNI JAYA
WONOA YU**



SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA PT. SARIMURNI JAYA
WONOAYU**

Oleh :

Nama : Suci Khairul Aisyah

Nim : 142010200109

Diterima dan disahkan
pada tanggal 19 - 03 - 2018

Dosen Pembimbing

(Rifdah Abadiyah, SE., MSM., CHCM)

NIDN : 0705027502

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen


(Wahono P. Setiyono, SE., M.Si., Ph.D)
NIDN : 0007127301

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA PT. SARIMURNI JAYA
WONOAYU**

Oleh :

Nama : Suci Khairul Aisyah

Nim : 142010200109

Diterima dan disahkan
pada tanggal 10 - 03 - 2018

Dosen Pembimbing

(Rifdah Abadiyah, SE., MSM., CHCM)

NIDN : 0705027502

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Manajemen



(Dr. Sigit Hermawan, SE., M.Si)

NIDN : 0003127501



(Wawan P. Setijono, SE., M.Si., Ph.D)

NIDN : 0007127301

SKRIPSI

Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

Nama : Suci Khairul Aisyah

Nim : 142010200109

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Pada Tanggal 27-02-2018

Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji


(Rildah Abadiyah, SE., MSM., CHCM)

NIDN : 0705027502

Anggota Penguji


(Misti Hariasih, SE., MM)

NIDN : 0706026305

Anggota Penguji


(Dewi Komala Sari, SE., MM)

NIDN : 0729097701

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar sarjana (S-1)

Tanggal 10-03-2018

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Dr. Sigit Hermawan, SE., M.Si)

NIDN : 0003127501

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat karunia, rahmat dan hidayah-Nya yang menyertai penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Sari Murni Jaya Wonoayu"**. Maksud dan tujuan dari penyusunan proposal ini sebagai persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

Pada kesempatan ini, penulis sampaikan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung dan membantu proses penelitian ini, yakni antara lain:

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Sidoarjo Drs. Hidayatullah, M.Si. Atas kepemimpinan dan kebijakan yang telah memberi banyak fasilitas pendukung kepada penulis demi kelancaran dalam proses penyelesaian studi di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo Dr. Sigit Hermawan, SE., M.Si.
3. Ketua Program Studi Manajemen Wisnu P. Setiyono, M.Si., Ph.D. atas dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan studi di Program Studi

Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

4. Pembimbing Rifdah Abadiyah, S.E.,MSM.,CHCM. selaku Dosen Pembimbing yang sabar dan banyak meluangkan waktunya serta tulus memberikan arahan,bantuan, koreksi, dan motivasi dalam berbagai kesempatan dialog dan diskusi dengan penulis dalam rangka penyelesaian penelitian ini
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang telah banyak memberikan ilmu kepada penulis.
6. Orang tua penulis,Papa K.Sudaryanto dan Mama Sugiharti yang telah membesarkan penulis serta menanamkan nilai-nilai keimanan, kejujuran,kesabaran, ikhlas dan semangat untuk belajar terus menerus, senantiasa memberikan dukungan moril dan materi demi kelancaran proses belajar penulis.
7. Saudara-saudara tercinta Togy Fajar Prayudi dan Gusty Rangga Abdillah yang senantiasa memberikan dukungan semangat.
8. Buat Prawira Aditama Putra yang selalu membantu, mendukung dan memberi semangat penulis dalam menempuh studi selama ini.
9. Sahabat-sahabat penulis Syahfitri Regita, Dini Irianti dan Silvi Anjelina yang sudah memberikan masukan dan semangat dari awal semester hingga saat ini.

10. Kerabat seperjuangan ujian Lailatul Fathiyah dan Dewi Ayu Arizki yang tiada hentinya memberi masukan dan semangat serta membantu dan menemani dalam mengerjakan proposal dari awal hingga akhir.
11. Rekan-rekan mahasiswa atas segala bantuan dan dorongan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
12. Pimpinan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu yang telah memberikan kesempatan dan informasi guna membantu terselesaikannya tugas akhir ini.

Terima kasih atas segala bantuan dan bimbingan selama ini, semoga amal dan bantuan dari semua pihak yang membantu mendapat berkah yang melimpah dari ALLAH SWT, Amin. Penulis menyadari bahwa proposal skripsi ini belum sepenuhnya sempurna karena itu semua kritik dan saran yang bersifat membangun bagi kesempurnaan proposal ini ke depan. *Amin Yaa Robbal'Alamiin*

Wassalamualaikum Wr. Wb

Sidoarjo, 10 Maret 2018

Penulis

Suci Khairul Aisyah
142010200109

DAFTAR ISI

HALAMAN

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
SURAT PERNYATAAN.....	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN TEORI.....	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
2.2 Tinjauan Teoritis.....	21
1. Gaya Kepemimpinan Transformasional	21
2. Komunikasi Organisasi	25
3. Komitmen Organisasi.....	32
4. Budaya Organisasi	36

2.3 Hubungan Antar Variabel.....	40
2.4 Kerangka Konseptual.....	44
2.5 Hipotesis	45
BAB III METODELOGI PENELITIAN	48
3.1 Pendekatan Penelitian.....	48
3.2 Rancangan Penelitian.....	48
3.3 Lokasi Penelitian.....	49
3.4 Definisi Operasional, Identifikasi dan Indikator Variabel.....	49
1. Definisi Operasional.....	49
a. Gaya Kepemimpinan Transformasional	49
b. Komunikasi Organisasi.....	50
c. Komitmen Organisasi.....	51
d. Budaya Organisasi	52
2. Identifikasi Variabel.....	54
3. Indikator Variabel	56
3.5 Populasi dan Sampel.....	56
1. Populasi.....	56
2. Sampel.....	57
3.6 Jenis dan Sumber Data.....	58
1. Jenis Data	58
2. Sumber Data.....	58
3.7 Teknik Pengumpulan Data	59
3.6 Uji Validitas dan reliabilitas	61

1. Uji Validitas	61
2. Uji Reliabilitas	62
3.9 Teknik Analisis Data	62
a. Uji Asumsi Klasik	62
1. Uji Normalitas.....	62
2. Uji Linieritas	63
3. Uji Autokolerasi.....	63
4. Uji Heteroskedastisitas.....	64
5. Uji Multikolinieritas.....	64
b. Uji Regresi Linier Berganda	64
3.10 Pengujian Hipotesis	65
1. Uji Simultan (Uji F)	66
2. Uji Parsial (Uji T).....	67
a. Koefisien Kolerasi Berganda (R).....	67
b. Koefisien Determinasi Bergandan (R ²)	68
3. Uji <i>Intervening</i>	69
BAB VI HASIL PENELITIAN.....	71
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	71
1. Sejarah Perusahaan.....	72
2. Lokasi Perusahaan.....	72
3. Struktur Organisasi	73
4. Tugas Struktural PT. Sari Murni Jaya	73
5. Visi dan Misi Perusahaan	75

4.2 Hasil Analisis Data	77
A. Analisis Deskriptif	77
a. Penilaian Berdasarkan Identitas Responden	77
1) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	77
2) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	79
4) Karakteristik Responden Berdasarkan Waktu Bekerja	80
b. Penilaian Responden Berdasarkan Variabel	80
1) Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	81
2) Variabel Komunikasi Organisasi	82
3) Variabel Komitmen Organisasi	83
4) Variabel Budaya Organisasi	84
B. Pengujian Analisis Data	85
1) Uji Validitas	85
2) Uji Reliabilitas	88
C. Pengujian Asumsi Klasik	89
a. Uji Asumsi Klasik	89
1. Uji Normalitas	89
2. Uji Linieritas	92
3. Uji Multikolinieritas	93
4. Uji Autokolerasi	94
5. Uji Heteroskedastisitas	96
b. Analisis Regresi Linier Berganda	98

c. Pengujian Hipotesis	103
1. Pengaruh X terhadap Y	104
a. Uji Simultan (Uji F)	105
b. Uji Parsial (Uji T)	107
c. Koefisien Kolerasi Berganda (R)	108
d. Koefisien Determinasi Berganda (R ²)	109
2. Pengaruh X terhadap Z	110
a. Uji Simultan (Uji F)	110
b. Uji Parsial (Uji T)	111
c. Koefisien Kolerasi Berganda (R)	114
d. Koefisien Determinasi Berganda (R ²)	114
3. Pengaruh Z terhadap Y	115
a. Uji Simultan (Uji F)	116
b. Uji Parsial (Uji T)	117
c. Koefisien Kolerasi Berganda (R)	118
d. Koefisien Determinasi Berganda (R ²)	119
4. Uji <i>Intervening</i>	119
BAB V PEMBAHASAN	128
BAB VI PENUTUP	138
6.1 Kesimpulan	138
6.2 Saran	141
6.3 Keterbatasan Penelitian	142
DAFTAR PUSTAKA	143

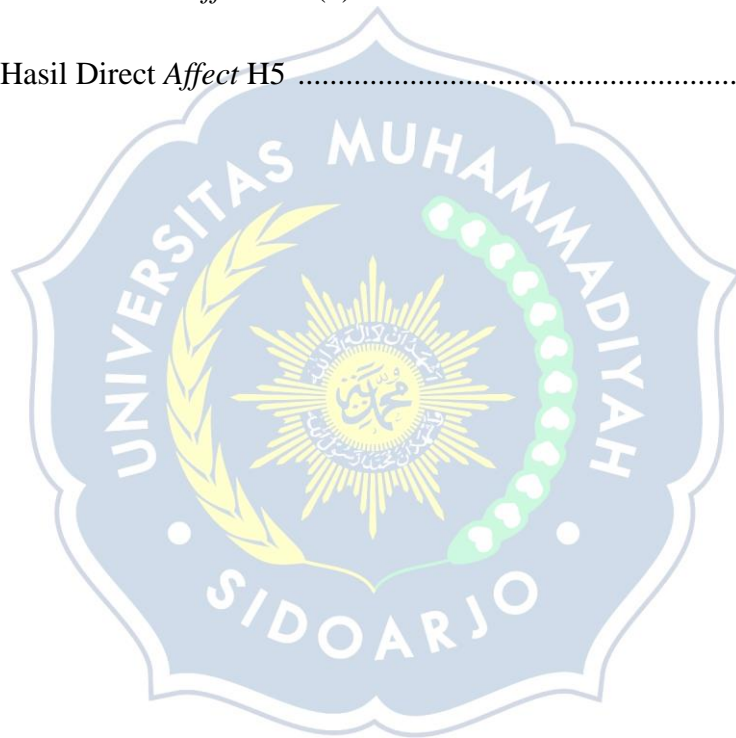
DAFTAR TABEL

HALAMAN

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3.1. Indikator Variabel dan Pengukuran Instrumen	69
Tabel 4.1. Karakteristik Berdasarkan Usia	77
Tabel 4.2. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	78
Tabel 4.3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan	79
Tabel 4.4. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja	80
Tabel 4.5. Presepsi terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ..	81
Tabel 4.6. Presepsi terhadap Variabel Komunikasi Organisasi	82
Tabel 4.7. Presepsi terhadap Variabel Budaya Organisasi	83
Tabel 4.8. Persepsi Terhadap Variabel Komitmen Organisasi	84
Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional	86
Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Komunikasi Organisasi	86
Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	87
Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi	87
Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas	88
Tabel 4.14. Hasil Uji Linieritas	92
Tabel 4.15. Hasil Uji Multikolinieritas Variabel X terhadap Y	93

Tabel 4.16. Hasil Uji Multikolinieritas Variabel X terhadap Z	94
Tabel 4.17 . Hasil Uji Multikolinieritas Variabel Z terhadap Y	94
Tabel 4.18. Hasil Uji Autokolerasi Variabel X terhadap Y	95
Tabel 4.19. Hasil Uji Autokolerasi Variabel X terhadap Z	95
Tabel 4.20. Hasil Uji Autokolerasi Variabel Z terhadap Y	96
Tabel 4.21. Hasil Uji Analisis Regresi Variabel X terhadap Y	199
Tabel 4.22. Hasil Uji Analisis Regresi Variabel X terhadap Z	101
Tabel 4.23. Hasil Uji Analisis Regresi Variabel Z terhadap Y	102
Tabel 4.24. Hasil Uji Simultan (Uji F) Variabel X terhadap Y	104
Tabel 4.25. Hasil Uji Parsial (Uji T) Variabel X terhadap Y	105
Tabel 4.26. Hasil Koefisien Korelasi Berganda (R) Variabel X Terhadap Y	108
Tabel 4.27. Hasil Koefisien Determinasi Berganda Variabel X Terhadap Y	109
Tabel 4.28. Hasil Uji Simultan (Uji F) Variabel X terhadap Z	110
Tabel 4.29. Hasil Uji Parsial (Uji T) Variabel X terhadap Z	112
Tabel 4.30. Hasil Koefisien Korelasi Berganda (R) Variabel X Terhadap Z	114
Tabel 4.31. Hasil Koefisien Determinasi Berganda Variabel X Terhadap Z	115
Tabel 4.32. Hasil Uji Simultan (Uji F) Variabel Z terhadap Y	116
Tabel 4.33. Hasil Uji Parsial (Uji T) Variabel Z terhadap Y	117
Tabel 4.34. Hasil Koefisien Korelasi Berganda (R) Variabel Z Terhadap Y	118

Tabel 4.35. Hasil Koefisien Determinasi Berganda Variabel Z Terhadap Y	119
Tabel 4.36. Hasil <i>Indirect Affect</i> H4 (1)	121
Tabel 4.37. Hasil <i>Indirect Affect</i> H4 (2)	121
Tabel 4.38. Hasil <i>Direct Affect</i> H4	123
Tabel 4.39. Hasil <i>Indirect Affect</i> H5 (1)	124
Tabel 4.40. Hasil <i>Indirect Affect</i> H5 (2)	125
Tabel 4.41. Hasil <i>Direct Affect</i> H5	126



DAFTAR GAMBAR

	HALAMAN
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	44
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur.....	66
Gambar 4.1. Struktur Organisasi	73
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Variabel X terhadap Y	90
Gambar 4.2. Hasil Uji Normalitas Variabel X terhadap Z	90
Gambar 4.3. Hasil Uji Normalitas Variabel Z terhadap Y	91
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel X terhadap Y	97
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel X terhadap Z	97
Gambar 4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Z terhadap Y	98
Gambar 4.7 Analisis Jalur Variabel X Terhadap Y	104
Gambar 4.8 Analisis Jalur Variabel X Terhadap Z	110
Gambar 4.9 Analisis Jalur Variabel Z Terhadap Y	117
Gambar 4.10 Analisis Jalur Hipotesis <i>Indirect Affect</i> H4.....	120
Gambar 4.11 Analisis Jalur Hipotesis <i>Direct Affect</i> H4	122
Gambar 4.12 Analisis Jalur Hipotesis <i>Indirect Affect</i> H5	123
Gambar 4.13 Analisis Jalur Hipotesis <i>Direct Affect</i> H5	126

DAFTAR LAMPIRAN

HALAMAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Penelitian	146
Lampiran 2 Kuesioner	147
Lampiran 3 Data Frekuensi Responden	153
Lampiran 4 Frekuensi Jawaban Responden	154
Lampiran 5 Uji Validitas	158
Lampiran 6 Uji Reliabilitas	160
Lampiran 7 Uji Linieritas	161
Lampiran 8 Uji Normalitas	163
Lampiran 9 Uji Multikolinieritas	164
Lampiran 10 Uji Heteroskedastisitas	165
Lampiran 11 Uji Autokorelasi	166
Lampiran 12 Regresi Linier Berganda	167
Lampiran 13 Uji t	168
Lampiran 14 Uji F	169
Lampiran 15 Uji R & R ²	170
Lampiran 16 Uji <i>Intervening</i> X ₁	171
Lampiran 17 Uji <i>Intervening</i> X ₂	172
Lampiran 18 Tabel Uji T	173
Lampiran 19 Tabel Uji F	175

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Sidoarjo, 10 Maret 2018

Yang Membuat Pernyataan



Suci Khairul Aisyah
142010200109

ABSTRAK

Aisyah, Suci Khairul. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Sari Murni Jaya Wonoayu.

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Sari Murni Jaya Wonoayu. Sampel yang dilakukan dalam penelitian ini berjumlah 74 responden. Dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) dan menggunakan data kuesioner. Pada uji hipotesis analisis jalur yaitu dengan analisis linear berganda, asumsi klasik dan *uji intervening*.

Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Kemudian gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan secara tidak langsung. Dan terakhir terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, komitmen organisasi dan budaya organisasi.

ABSTRACT

Aisyah, Suci Khairul. 2018. Influence of Transformational Leadership Style and Organizational Communication to Organizational Commitment with Organizational Culture as Intervening Variable at PT. Sari Murni Jaya Wonoayu.

This study aims to examine the influence of transformational leadership style and organizational communication to organizational commitment with organizational culture as Intervening Variable at PT. Sari Murni Jaya Wonoayu.

The sample of this research is 74 respondents. By using simple random sampling method. The type of this research is quantitative research with path analysis technique and using questionnaire data. The hypothesis test of path analysis is by multiple linear analysis, classical asumsi and intervening test.

Based on the results of the research by hypothesis testing that the variables of transformational leadership style and organizational communication have an effect simultaneously on organizational commitment. The variables of transformational leadership style and organizational communication are partially significant to organizational commitment. Variable styles of transformational leadership and organizational communication simultaneously affect the organizational culture. Variables of transformational leadership style and organizational communication are partially significant to organizational culture. Then the transformational leadership style of organizational commitment with organizational culture as intervening variable has positive and insignificant influence indirectly. And last there is the influence of organizational communication to organizational commitment with organizational culture as intervening variable.

Keywords: leadership style, organizational communication, organizational commitment and organizational culture.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan dalam suatu lingkungan organisasi berubah menjad semakin kompleks dan kompetitif, dimana menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Perubahan individu sangatlah diperlukan untuk mendukung perubahan dalam suatu organisasi. Perubahan individu tidaklah mudah, sebab dibutuhkan proses dalam menyelaraskan perubahan organisasi. Dimana dalam hal ini seorang pemimpin sebuah panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari atasan yaitu pemipin itu sendiri. Maka dari itu, suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting dalam aktivitas bagi suatu organisasi atau perusahaan, baik yang bergerak dalam bidang produksi perdagangan atau jasa. Dalam organisasi pemerintah ataupun swasta dituntut untuk selalu bekerja dengan cepat, efektif dan efisien. Oleh karena itu kemampuan dalam hal pengetahuan maupun keterampilan sangat diperlukan untuk melengkapi ketertiban dalam tenaga kerja dana aktifitas perusahaan. Oleh karena itu, dalam pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat prioritas utama dalam pengelolaannya agar pemanfaatannya sesuai dengan

yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut dalam usaha mencapai tujuan yang diterapkan. Setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia merupakan wadah yang paling menentukan keberhasilan suatu organisasi. Suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Sumber daya manusia merupakan modal keberhasilan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kemampuan, kemauan dan sikap karyawan baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil kerja yang dilakukan sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam mengelola sumber daya manusia berbagai permasalahan akan sering muncul, seperti komitmen organisasi yang menurun.

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap karyawan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka terhadap kesuksesan organisasinya. Menurut Arfan Ikhsan (2015) mengatakan komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Adapun faktor yang secara tidak langsung yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi cenderung mempengaruhi satu sama lain. Dibandingkan dengan perusahaan lain, budaya organisasi yang kuat akan membentuk identitas perusahaan dengan memberikan keunggulan yang kompetitif. Membahas tentang budaya organisasi menurut Schein (dalam Herminingsih, 2011) adalah suatu pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka meyakini dan mempelajari kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota – anggota baru sebagai cara untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) dalam suatu perusahaan budaya organisasi memiliki unsure-unsur atau karakteristik, yaitu : pertama, inovasi dan pengambilan resiko, yang dimana para karyawan dituntut untuk selalu melakukan inovatif dan dapat mengambil resiko. Kedua, perhatian kerincian, dimana karyawan diharapkan memperhatikan setiap proses kegiatan, dan analisis secara rinci. Ketiga, orientasi hasil, sejauh mana orientasi manajemen terhadap hasil tersebut. Keempat, orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen dalam memperhitungkan pengaruh hasil terhadap orang-orang dalam perusahaan. Kelima, orientasi tim, kegiatan kerja dalam suatu perusahaan di koordinir dalam tim-tim, bukan kegiatan kerja individual. Keenam, keagresifan, dengan kata lain mereka dapat bersaing antar anggota

perusahaan, bukannya santai-santai. Ketujuh, kemampuan, yaitu : dimana perusahaan dituntut untuk melakukan penekanan agar dapat mempertahankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Untuk menciptakan komitmen organisasional yang baik, maka dibutuhkan yang namanya kepemimpinan . menurut Wirawan (2013) gaya kepemimpinan transformasional adalah sikap seorang pemimpin yang dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan mutu para pengikutnya dalam situasi dan budaya system sosialnya. Seorang pemimpin juga dapat mempergunakan gaya yang berbeda dalam mempengaruhi para pengikutnya. Kemudian dalam suatu perusahaan dibutuhkan pemimpin yang di senangi oleh anggota organisasi, agar setiap karyawan organisasi merasa memiliki dan selalu dianggap didalam suatu organisasi.

Untuk menciptakan komitmen yang baik dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya gaya kepemimpinan transformasional. Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan transformasional di indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Para kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam mencapai misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Oleh sebab itu, seorang

pemimpin dalam suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang dapat memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja saja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Selain dilihat dari cara kepemimpinannya, manajemen yang didukung dengan komunikasi yang baikpun akan mambantu tercapainya tujuan organisasi. Menurut Lubis (dalam Dani, 2016) komunikasi merupakan aktivitas yang menghubungkan antar manusia dan antar kelompok dalam sebuah organisasi. Komunikasi organisasi sebagai transmisi berita tentang pekerjaan dari organisasi kepada karyawan dan melalui karyawan menurut Price (dalam Azhariman, 2014). Sehingga dengan komunikasi yang terjalin dengan baik akan timbul budaya organisasi yang baik pula. Menurut Moeheriono (2012) budaya merupakan sesuatu yang berasal dari budi atau daya, cipta, karya, pikiran, karsa, serta adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak sadar, dimana semua itu dapat diterima sebagai perilaku yang beradap.

PT. Sari Murni Jaya adalah salah satu perusahaan industri yang bergerak dalam bidang makanan (*food*) yang berlokasi di JL.Raya Popoh No.38 Wonoayu, kecamatan Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo.

Karyawan perusahaan merupakan aset yang memegang peranan penting dalam keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Di perusahaan ini memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang baik dimana selalu memberikan motivasi dan arahan kepada bawahannya dalam

keseharian bisa dibuktikan bahwa tugas yang diberikan oleh atas selalu tercapai dan sesuai apa yang diharapkan. Komunikasi yang diterapkan dari atasan ke bawahan, dari bawahan ke atasan juga terjalin dengan baik. Menurut Muhammad (dalam Dani, 2016) mengemukakan bahwa komunikasi merupakan system yang menghubungkan antar orang dan bagian dalam organisasi sehingga jika tidak terjadi komunikasi yang baik akan mengganggu kinerja dari suatu organisasi. Namun, komitmen organisasi yg dimiliki setiap karyawan sangatlah rendah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu manajer di PT. Sari Murni Jaya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi dinilai sudah bagus, namun ada indikasi bahwa komitmen organisasi di PT. Sari Murni Jaya tidak stabil karena kurangnya tanggung jawab dan inisiatif karyawan dalam melaksanakan tugas karyawan menunggu untuk diperintah tanpa adanya inisiatif sendiri.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening PT. Sari Murni Jaya Wonoayu”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka dapat disusunlah *problem statement* atau permasalahan yaitu adanya indikasi bahwa Komitmen Organisasi masih rendah.

Adapun *research problem* penelitian ini adalah mengapa Komitmen Organisasi masih rendah?

Merujuk pada problem statement dan research problem yang ada, maka dapat dirumuskan *research question* atau pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara parsial terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap budaya organisasi?
4. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara parsial terhadap budaya organisasi?
5. Apakah pengaruh komitmen organisasi terhadap budaya organisasi?
6. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening?
7. Apakah pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari uraian diatas maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap budaya organisasi.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap budaya organisasi.
5. Untuk mengetahui ada pengaruh komitmen organisasi terhadap budaya organisasi.
6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat bermanfaat:

a. Bagi Peneliti

Untuk memperoleh gambaran tentang pokok masalah yang ada diobjek penelitian (perusahaan) dan membandingkan dengan teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan. Sebagai bekal dalam menerapkan ilmu

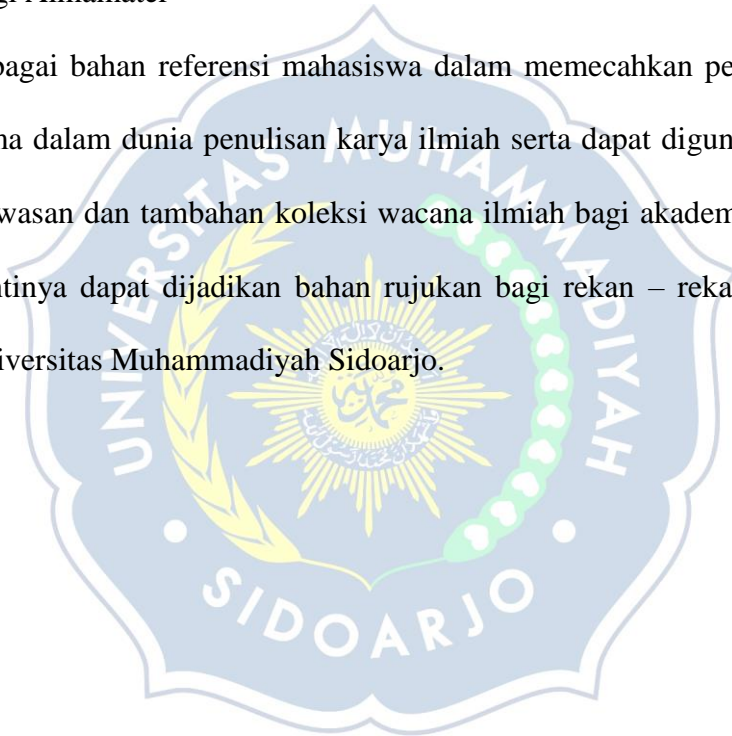
yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

b. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan langsung dengan aspek – aspek SDM secara lebih baik.

c. Bagi Almamater

Sebagai bahan referensi mahasiswa dalam memecahkan persoalan yang sama dalam dunia penulisan karya ilmiah serta dapat digunakan sebagai wawasan dan tambahan koleksi wacana ilmiah bagi akademisi, sehingga nantinya dapat dijadikan bahan rujukan bagi rekan – rekan mahasiswa Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangatlah penting dalam penyusunan sebuah proposal skripsi, karena sebagai dasar teori untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat dijadikan sebagai bahan pengetahuan dalam penelitian saat ini. Semua pembahasan penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian saat ini akan dicantumkan dalam pembahasan kali ini. Berikut adalah uraian dari penelitian terdahulu:

1. Anik Herminingsih. (2011)

Dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi”. Penelitian yang menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner sebagai metode pengumpulan data bertujuan untuk, mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Dimana variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional sedangkan variabel terikatnya adalah budaya organisasi. Tipe penelitian ini menggunakan explanatory dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengambil data.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang menduduki jabatan sebagai manajer kredit di Bank Mandiri Wilayah VII (Jawa Tengah dan Yogyakarta) yang berjumlah sebanyak 123 orang. Hasil penelitian dilihat dari

nilai koefisien determinasi, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi sebesar 48%. Hasil penelitian yang dianalisis dengan *Statistikal Package for the Social Science* (SPSS) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

Persamaan :

Menggunakan variabel terikat budaya organisasi yang sama dan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional. Dan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data.

Perbedaan :

Analisis yang digunakan melalui *statistikal Package for the Social Science* (SPSS) dan tempat penelitian yang digunakan pada objek yang berbeda.

2. Suratna (2014)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Budaya organisasi (*Studi Kasus di UPTD Peralatan dan Perbengkelan Dinas Bina Marga Kabupaten Indramayu*)”. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap budaya organisasi, dan pengaruh motivasi terhadap budaya organisasi. Dari hasil penelitian memperoleh hasil bahwa variabel komunikasi mempunyai pengaruh yang rendah terhadap budaya organisasi, indikasi lain ditemukan tidak terdapat pengaruh antara komunikasi terhadap motivasi. Dan hasil lain mengemukakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang rendah terhadap budaya organisasi.

Persamaan :

Penelitian ini sama-sama menggunakan variable terikat yaitu budaya organisasi, dan sama-sama meneliti tentang komunikasi.

Perbedaan :

Dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS, sedangkan peneliti menggunakan aplikasi *Path Analysis* dan dengan tempat objek yang berbeda.

3. Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012)

Dalam penelitian ini yang berjudul “Analisis pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). Tujuan dalam penelitian guna menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Data dikumpulkan melalui metode kuesioner dengan 127 responden melalui penggunaan metode sensus. Dan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori.

Persamaan :

Penelitian ini sama-sama menggunakan variable bebas yaitu budaya organisasi, dan variabel terikat komitmen organisasi.

Perbedaan :

Dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SEM, sedangkan peneliti menggunakan aplikasi *Path Analysis* dan dengan tempat objek yang berbeda.

4. Roshiful Aqli Qosyim (2014)

Pengaruh komunikasi organisasi dan motivasi kerja serta kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan dinas pengelola

keuangan daerah kabupaten lumajang. Adapun rumusan masalah yang diteliti tentang adakah pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi. Dari hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara komunikasi dengan komitmen organisasi. Pengujian membuktikan bahwa komunikasi memiliki pengaruh komunikasi positif terhadap komitmen organisasi. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan, diketahui bahwa pengaruh total komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,182 dengan arah positif, Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a diterima dan H_o ditolak.

Persamaan :

Dalam penelitian ini sama – sama menggunakan variabel terikat yaitu komitmen organisasi, sama – sama meneliti tentang komunikasi organisasi, menggunakan dua variabel terikat.

Perbedaan :

Penelitian ini menggunakan SEM sedangkan peneliti menggunakan path analisis dan tempat objek yang diteliti berbeda.

5. Fendy Levy Kambey,dkk (2016)

Dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *mediasi* (studi pada PT. Kawasan Industri Candi di Kota Semarang)”. Tujuan dalam penelitian guna menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, system kompensasi dan kepuasan kerja

terhadap komitmen organisasi. Data dikumpulkan melalui metode kuesioner dengan 150 responden dengan menggunakan analisis data SEM dengan program AMOS.

Persamaan :

Penelitian ini sama-sama menggunakan variable bebas yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan variabel terikat komitmen organisasi.

Perbedaan :

Dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SEM, sedangkan peneliti menggunakan aplikasi *Path Analysis* dan dengan tempat objek yang berbeda.

6. Dwiyekti Agung Nugroho (2011)

Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai (studi pada pusat pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan/vocational education development center malang) adapun rumusan masalahnya adalah apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Dari hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa indeks rata-rata responden sebesar 4,30 yang dimana mengartikan budaya organisasi memiliki keterkaitan yang sangat tinggi. Begitu juga dengan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki indeks rata-rata 3,511 yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi.

Persamaan :

Dalam penelitian ini sama – sama menggunakan variabel terikat yaitu komitmen organisasi, sama – sama meneliti tentang budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional.

Perbedaan :

Penelitian ini menggunakan SPSS sedangkan peneliti menggunakan path analisis dan tempat objek yang diteliti berbeda.

7. Oky Kurniawati (2011)

Dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi di PT. Intech Anugerah Indonesia”. Tujuan dalam penelitian guna menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi. Data dikumpulkan melalui metode kuesioner dengan menggunakan analisis data SPSS.

Persamaan :

Penelitian ini sama-sama menggunakan variable bebas yaitu komunikasi organisasi dan variabel terikat komitmen organisasi.

Perbedaan :

Dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS melalui uji regresi linear sederhana, sedangkan peneliti menggunakan aplikasi *Path Analysis* dan dengan tempat objek yang berbeda.

8. Febryantahanuji, (2017).

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komunikasi terhadap komitmen Organisasi dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada STEKOM Semarang.

Adapun rumusan masalahnya adalah apakah komunikasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada STEKOM Semarang. Dari hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara komunikasi dengan komitmen organisasi. Pengujian membuktikan bahwa komunikasi memiliki pengaruh komunikasi positif terhadap komitmen organisasi. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh nilai t hitung sebesar 2,751 dan nilai t tabel sebesar 1,645 dengan angka signifikansi sebesar 0,013 tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a diterima dan H_o ditolak.

Persamaan :

Dalam penelitian ini sama – sama menggunakan variabel terikat yaitu komitmen organisasi, sama – sama meneliti tentang komunikasi organisasi, menggunakan dua variabel terikat dan dua variabel bebas. Sama – sama menggunakan path analisis.

Perbedaan :

Menggunakan metode moderasi sedangkan peneliti menggunakan intervening dan Tempat objek penelitian yang berbeda.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, judul dan tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Anik Herminingsih (2011) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi	Bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi	Peneliti ini menggunakan Explanatory Research dan menggunakan metode kuantitatif dengan analisis <i>Statistikal Package for the Social Science (SPSS)</i> . Dan menggunakan kuesioner.	Bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.
2.	Suratna (2014) "Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Budaya organisasi (<i>Studi Kasus di UPTD Peralatan dan Perbengkelan Dinas Bina Marga Kabupaten Indramayu</i>)"	Bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Budaya organisasi (<i>Studi Kasus di UPTD Peralatan dan Perbengkelan Dinas Bina Marga Kabupaten Indramayu</i>)"	Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan metode deskriptif dan asosiatif, dan sampel yang digunakan sebanyak 38 karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi berpengaruh rendah terhadap budaya organisasi. • Motivasi tidak berpengaruh terhadap komunikasi • Motivasi berpengaruh rendah terhadap budaya organisasi.

Tabel 1.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, judul dan tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.		Bertujuan untuk mengetahui Analisis pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang).	Teknik analisis yang digunakan adalah metode sensus, dengan jumlah subyek penelitian 127 karyawan dan menggunakan SEM.	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap • Komitmen organisational • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Roshiful Aqli Qosyim (2014). "Pengaruh komunikasi organisasi dan motivasi kerja serta kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan dinas pengelola keuangan daerah kabupaten lumajang".	Bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Komunikasi organisasi dan motivasi kerja serta kepuasan kerja terhadap komitmen Organisasi dan kinerja karyawan dinas pengelola keuangan daerah kabupaten lumajang.	Metode pengambilan sampel menggunakan <i>propotionate startifiels random sampling</i> . Dengan jumlah karyawan sebanyak 93 orang karyawan. Dan menggunakan analisis jalur yaitu <i>Structural</i>	<ul style="list-style-type: none"> • komunikasi organisasi memiliki pengaruh dengan arah positif terhadap komitmen organisasi. • Motivasi kerja memiliki pengaruh dengan arah positif terhadap

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama, judul dan tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>Equation Modeling</i> (SEM).	<ul style="list-style-type: none"> • komitmen organisasi. • Kepuasan kerja memiliki pengaruh dengan arah positif terhadap komitmen organisasi.
5.	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel <i>mediasi</i> (studi pada PT. Kawasan Industri Candi di Kota Semarang)”	Bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel <i>mediasi</i> (studi pada PT. Kawasan Industri Candi di Kota Semarang)	Penelitian ini menggunakan analisis data <i>Confrimatory Factor Analysis</i> (CFA) dan <i>Full Model</i> dari SEM. Dengan 150 responden.	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. • Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. • Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. • Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama, judul dan tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Dwiyekti Agung Nugroho (2011). “Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai (studi pada pusat pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan/vocational education development center malang).	Bertujuan untuk mengetahui Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai (studi pada pusat pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan/vocational education development center malang).	Penelitian ini menggunakan penelitian dengan penjelasan (<i>explanatory research</i>). Dan menggunakan analisis regresi linear berganda SPSS.	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. • Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. • Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Okky Kurniawati (2011) “Pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi di PT. Intech Anugerah Indonesia”	Bertujuan untuk mengetahui Pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi di PT. Intech Anugerah Indonesia”	Penelitian ini menggunakan korelasi. Dan menggunakan model SPSS.	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Tabel 1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama, judul dan tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
8.	Febryantahanuji, (2017) “Pengaruh Kepuasan Kerja dan komunikasi terhadap komitmen organisasi dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada STEKOM SEMARANG.	Bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komunikasi terhadap komitmen Organisasi dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada STEKOM Semarang.	Teknik analisis yang digunakan adalah analisa regresi moderasi, dengan jumlah subyek penelitian 148 karyawan dan menggunakan metode analisis <i>path analisis</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • komunikasi memiliki pengaruh komunikasi positif Terhadap komitmen organisasi. • Menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berhubungan secara signifikan terhadap komitmen organisasi. • Kepemimpinan memoderasi positif pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi.

Sumber : Data Telah Diolah

2.2 Kajian Teoritis

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Rivai dan Mulyadi (2011) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari suatu tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Dimana gaya kepemimpinan dapat menggambarkan sebuah kombinasi yang

konsisten dari falsafah, keterampilan sifat, dan sikap yang mendominasi perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang diterapkan tentu dapat mempengaruhi sikap dan juga perilaku bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan salah satu fungsi manajemen yang strategis, dengan kata lain dalam kepemimpinan dapat menggerakkan, memperdayakan, serta mengarahkan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif yang dapat menuju ke arah pencapaian tujuan organisasi (Soekarso, Iskandar Putong, 2015).

Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang dapat mengubah nilai, keyakinan, dan sikap dari pengikutnya. Pemimpin transformasional tentu dapat memberikan inspirasi terhadap pengikutnya untuk memiliki visi sesuai dengan organisasi serta turut mengembangkan budaya kerja yang akan membangkitkan aktivitas kinerja yang tinggi. Menurut Robbins dan Coulter (2010) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang selalu memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual secara individual, dan yang memiliki karisma. Gaya kepemimpinan

transfasional memiliki ciri-ciri dimana mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan, dapat mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan dapat mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih.

Kemudian menurut Rivai (2013) gaya kepemimpinan transfasional adalah tipe dari kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dengan arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Dalam hal ini kepemimpinan dapat memiliki suatu rasa kedewasaan, karena tipe pemimpin ini dapat memadu dan memberikan suatu motivasi pada pengikutnya yang akan meningkatkan tujuan organisasi dengan cara memberikan pengetahuan yang lebih.

Robbins dan Judge (2015) mengemukakan adanya 4 dimensi karakteristik kepemimpinan transfasional diantaranya:

- a) Karisma, suatu proses seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya dengan menimbulkan emosi yang kuat.
- b) Inspirasi, pemimpin yang inspirasional adalah gaya seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan harapan mampu menerima komunikasi melalui harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada

kerja keras dan mengekspresikan tujuan-tujuan dengan cara yang sederhana.

- c) Rangsangan intelektual, dengan mengenalkan cara pemecahan masalah secara cermat dan cerdas, rasional dan berhati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang suatu masalah yang ada dengan cara baru dan dapat menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif.
- d) Perhatian individu, perhatian secara individual merupakan cara yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai seorang pembimbing, dengan memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya.

Dari beberapa pendapat yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan sikap atau perilaku yang dapat diambil pemimpin dalam upaya mempengaruhi orang lain agar sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015) yaitu kharismatik, inspirasi, rangsangan intelektual dan perhatian individu.

2. Komunikasi Organisasi (X₂)

Menurut Rahmi (2012) komunikasi organisasi adalah suatu proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain agar dapat mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Komunikasi organisasi merupakan komunikasi antar pribadi maupun komunikasi antar kelompok yang bersifat impersonal (komunikasi berstruktur) yang dilakukan antar pribadi atau antar organisasi unit kerja dalam suatu organisasi (Liliweri, 2012).

Menurut Greebaunm (dalam Prabawa, 2013) mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Yang membedakan komunikasi internal dengan eksternal yaitu dengan memandang peranan komunikasi terutama sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aaktivitas. Dalam komunikasi organisasi akan semakin kopleks apabila organisasi tersebut semakin besar. Jika organisasinya kecil, maka proses komunikasi organisasinya relatif sederhana, begitu pula sebaliknya.

Keberhasilan komunikasi dalam suatu organisasi sebagai aset penting bagi organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Menurut Goldhaber dalam Mokodompit (2013) komunikasi organisasi merupakan suatu proses menciptakan dan saling menukar pesan yang mempunyai jalinan hubungan dan saling berkaitan satu sama lain dalam mengatasi lingkungan yang kurang pasti atau selalu berubah-ubah.

Dalam organisasi dapat bersifat formal dan informal. Komunikasi dikatakan sebagai komunikasi formal apabila komunikasi yang disetujui oleh organisasi dan sifatnya berorientasi pada tujuan organisasi. Komunikasi formal dapat berisi cara kerja, produktivitas, serta berbagai pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan komunikasi informal merupakan komunikasi yang disetujui secara sosial, yang berorientasi pada anggotanya tidak organisasinya.

Jaringan organisasi yang formal dapat menjadi lebih rumit, hal ini dikarenakan adanya ratusan orang atau lebih banyak level hierarki. Menurut Robbins dan Judge (2015) komunikasi jaringan formal dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1) Rantai

Merupakan jaringan komunikasi yang ketat dengan mengikut rantai perintah yang formal atau resmi.

2) Roda

Roda bergantung pada seorang pemimpin yang kuat agar dapat bertindak sebagai saluran bagi seluruh komunikasi kelompok.

3) Seluruh saluran

Dalam jaringan komunikasi ini memperbolehkan para anggota kelompok untuk berkomunikasi satu sama lain secara aktif, komunikasi ini sering dicirikan dalam pelaksanaan tim yang dikelola sendiri, dengan kata lain memberikan kebebasan kepada seluruh

anggota kelompok untuk berkontribusi dan tidak ada seseorang dalam kelompok tersebut yang mengambil peran sebagai pemimpin.

Ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam komunikasi organisasi menurut Ernika (2016), diantaranya:

a. Menginformasikan masalah pekerjaan

Yaitu menyampaikan secara detail tentang ketidak sesuaian target yang ingin dicapai sebelumnya dengan apa yang terjadi.

b. Kesalahan pehaman dalam komunikasi

Kegagalan seseorang dalam mengkomunikasikan dengan menyampaikan apa yang mereka pikirkan dan yang mereka rasakan.

c. Hambatan-hambatan dalam berkomunikasi

Jalanya komunikasi tidak secara efektif dan tidak hanya memahami faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi.

d. Memberikan saran kepada pimpinan

Perbedaan posisi dalam memimpin merupakan hal yang sulit untuk seseorang dalam menyampaikan sesuatu terlebih mengenai saran.

e. Menyelesaikan masalah pekerjaan

Keadaan yang kompleks dan timbul karena ada beberapa faktor sehingga sulit untuk menjalin komunikasi yang efisien.

f. Hubungan kerja dengan atasan

Kemampuan yang dimiliki pemimpin maupun bawahan dalam menjalin hubungan dan mempengaruhi mitra kerja.

g. Menginformasikan ketidakpuasan dalam bekerja

Adanya ketidak selarasan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Apabila target yang dicapai tidak sesuai dengan keinginan.

h. Instruksi pimpinan mengenai pekerjaan

Cara penyampaian yang tidak sesuai akan berpengaruh dalam upaya memahami dan mengerjakan tugas-tugas atau instruksi yang diberikan kepadanya.

i. Menginformasikan kesalahan dalam pekerjaan

Pekerjaan yang telah selesai tidak atau belum mencapaitarget dan harus memberitahukan pada pimpinan pada atasan serta harus diperbaiki.

j. Menginformasikan visi, misi dan tujuan perusahaan

Menjelaskan tujuan yang harus ditempuh atau dicapai perusahaan dan menwajibkan para karyawan untuk melaksakannya. Sedangkan arah komunikasi organisasi sendiri menurut Pace dan Faules (dalam Prabawa 2013) terdiri dari:

a) Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah yakni suatu informasi mengalir dari atasan yang otoritasnya lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

b) Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (atasan).

Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan:

- 1) Memberikan informasi berharga untuk pembuatan keputusan yang akan mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan organisasi
- 2) Memberikan informasi kepada atasan kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- 3) Memberikan informasi yang memungkinkan dan bahkan mendorong sebuah keluhan muncul ke permukaan sehingga atasan tahu apa yang mengganggu mereka
- 4) Menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan member kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan dan saran mengenai operasi organisasi
- 5) Mengijinkan atasan untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi kebawah
- 6) Membantu karyawan mengatasi pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan organisasi tersebut.

c) Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja sendiri meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Tujuan komunikasi horizontal :

- 1) Sebagai koordinasi penugasan kerja
- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- 3) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi keatas yang dilakukan karyawan
- 4) Perasaan bahwa atasan dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap atas apa yang disampaikan karyawan.

d) Komunikasi lintas saluran

Komunikasi lintas saluran merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi yang dimana informasi diberikan melewati batas fungsional atau batas unit kerja dan diantara orang satu dengan lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan. Baik komunikasi horizontal maupun lintas saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif.

Sedangkan arah komunikasi menurut Robbins dan Judge (2015)

yaitu:

a) Komunikasi ke arah bawah

Yaitu komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level yang lebih rendah. Dimana para pemimpin kelompok dan manager dapat menggunakan komunikasi ini untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang sangat memerlukan perhatian, dan menawarkan umpan balik.

b) Komunikasi ke arah atas

Komunikasi ke arah atas yang menuju kepada level yang lebih tinggi di dalam organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke para petinggi yang dimana dapat menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan, dan penyampaian permasalahan saat ini.

c) Komunikasi lateral

Komunikasi ini terjadi di antara para anggota dari kelompok kerja yang sama, dimana para anggota dari kelompok kerja pada level yang sama, para manajer pada level yang sama, atau beberapa pekerja yang setara secara horizontal lainnya.

Menurut Pace dan Faules (dalam Prabawa, 2013) mengemukakan bahwa ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan:

1) Informasi melakukan suatu pekerjaan

- 2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik organisasi
- 4) Informasi mengenai kinerja karyawan
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*)

Menurut Robbins dan Judge (2015) dan Prabawa (2013) Indikator komunikasi organisasi yaitu sebagai berikut:

- a) memberikan instruksi pekerjaan
- b) menjelaskan kebijakan prosedur
- c) penyampaian permasalahan
- d) adanya kesetaraan dalam komunikasi antar sesama kelompok kerja.

Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses komunikasi yang berjalan dalam suatu organisasi yang terstruktur baik formal maupun informal dalam bentuk komunikasi yang kompleks. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator penelitian menurut Robbins dan Judge (2015), yaitu memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dalam prosedur, penyampaian permasalahan, adanya kesetaraan dalam komunikasi antar sesama kelompok kerja.

3. Komitmen Organisasi (Y)

Keberhasilan dalam pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Sebab tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah

menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Akan tetapi, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sesungguhnya. Padahal dalam pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Hasan (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan suatu individu untuk dapat menerima nilai dan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan terbentuk apabila organisasi mampu memuaskan harapan semua karyawan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi dalam kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins and Judge, 2015).

Selanjutnya komitmen organisasi menurut Sopiah (dalam Juliandrastuti dan karyadi, 2016) yaitu merupakan derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap

tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global dari pada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi dapat menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya keinginan organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (dalam hafiz, 2017), indikator komitmen organisasi yaitu:

- a) *Affective Commitmen*, yakni kepemilikan terhadap organisasi dengan menggambarkan suatu keterlibatan, lampiran dan perasaan yang positif seperti indentifikasi karyawan dengan sutau organisasi. Dalam situasi ini, karyawan telah membuat hubungan dan lampiran yang kuat dengan organisasi yang dapat meningkatkan ketulusan untuk organisasi, menerima dan dapat mengikuti peran perusahaan dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

- b) *Continuance Commitmen*, sebagai investasi karyawan yang berarti uang, tenaga dan waktu yang diambil sebagai biaya jika seorang karyawan yang ingin meninggalkan perusahaan dengan kata lain kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
- c) *Normative Commitmen*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, yang berisi tentang keyakinan individu akan bertanggung jawab terhadap organisasi. Commitmen organisasi dapat dinyatakan sebagai komitmen individu dengan organisasi tertentu. Moral dan peningkatan status yang diberikan oleh organisasi ditahun mendatang dengan kata lain kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Menurut Meyer, et al (dalam sapitri, 2016) bahwa hal yang menjadi akibat dari komitmen organisasi, yaitu:

a. *Turnover*

Turnover adalah tingkat pertukaran atau pergantian. Artinya, pertukaran tenaga kerja atau karyawan. Tingkat turnover dapat diakibatkan oleh komitmen organisasi.

b. Ketidakhadiran/tingkat absensi

Komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi ketidakhadiran karyawan ditempat kerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan sikap negative terhadap ketidakhadiran.

c. Kinerja karyawan

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sesuai dengan sebelumnya. Artinya, karyawan dengan komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan berkinerja baik.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi sebagai bentuk kepemihakan seorang individual terhadap status keanggotaan dalam sebuah organisasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator penelitian menurut Allen dan Meyer (dalam Hafiz, 2017), yaitu *affective commitmen*, *continuance commitmen* dan *normative commitmen*.

4. Budaya Organisasi (Z)

Menurut Moeheriono (2012) budaya merupakan sesuatu yang berasal dari budi atau daya, cipta, karya, pikiran, karsa, serta adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak sadar, dimana semua itu dapat diterima sebagai perilaku yang beradap. Sedangkan organisasi diartikan sebagai kelompok orang yang mempunyai tujuan dan ideologi yang sama. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki dan dapat diterima oleh kelompok, dengan kata lain dapat menentukan bagaimana suatu kelompok dapat merasakan, dan reaksinya terhadap lingkungan yang beraneka ragam.

Menurut Wibowo (2011) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma – norma, dan nilai – nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara

melakukan sesuatu dalam organisasi. Berdasarkan definisi yang dibuat oleh para pakar diatas bahwa budaya organisasi adalah suatu pedoman didalam suatu organisasi dimana didalamnya terkandung nilai, norma dan keyakinan yang menjadi suatu penunjuk arah bagaimana mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi juga merupakan suatu kekuatan yang bertujuan menyeimbangkan antara ketidakpastian atau kekacauan dengan ketenangan, atau membawa perubahan terhadap kondisi yang berkesinambungan (Tobari, 2015). Artinya, budaya merupakan suatu hal yang mendasari adanya perilaku, sikap, dan keseluruhan dari efektivitas karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam suatu organisasi, budaya juga dapat menjadi sebagai perseptif yang bertujuan untuk memahami perilaku setiap individu dan kelompok dalam organisasi.

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol (dalam Moeheriono, 2012) ada beberapa hal yang mempengaruhi budaya organisasi, antara lain:

- a. Pengaruh dari luar, pengaruh ini tidak bisa atau bisa dikendalikan namun skalanya kecil.
- b. Pengaruh dari nilai-nilai dimasyarakat, nilai yang muncul di masyarakat biasanya mengenai nilai sopan santun dan kebersihan.
- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi itu sendiri.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) ada 7 dimensi yang menjabarkan budaya organisasi:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko..
- b) Perhatian terhadap detail, yaitu seberapa besar dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
- c) Orientasi hasil, seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
- d) Orientasi manusia (orang), yaitu seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawannya) didalam pengambilan keputusan manajemen.
- e) Orientasi tim, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- f) Agresivitas,yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dari pada santai.
- g) Stabilitas, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Budaya organisasi tercermin dari bagaimana organisasi tersebut beroperasi. Menurut Robbins dan Judge (2015) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Inovatif dalam perhitungan resiko, dengan adanya rasa tanggung jawab dalam pekerjaan yang akan dapat mencegah terjadinya kerugian, baik kerugian dalam perusahaan maupun dalam karyawan itu sendiri.
- b) Perhatian terhadap masalah secara detail, dalam melakukan suatu pekerjaan, karyawan dituntut untuk memperhatikan suatu masalah secara detail, dengan kata lain ketelitian dan kecermatan seorang karyawan dalam menyelesaikan setiap tugasnya. Artinya ketelitian akan dapat menghasilkan pekerjaan yang sangat berkualitas dan dapat mampu mempertahankan kepercayaan perusahaan terhadap hasil kerja karyawan.
- c) Berorientasi pada hasil, tugas seorang manajer terhadap bawahannya dengan lebih menekankan pada hasil kerja bukan pada teknik maupun proses kerjanya.
- d) Orientasi pada kepentingan karyawan, yang artinya lebih menekankan padaa kekompakan tim. Dengan kata lain keberhasilan perkerjaan dapat ditentukna pada kompak tidaknya tim kerja tersebut.
- e) Agresif dalam bekerja, dengan performa yang baik akan dapat mempermudah seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya
- f) Stabilitas kerja, performa yang baik belum tentu cukup dalam meningkatkan produktifitas kerja karena perlu adanya kesehatan yang prima dalam mencapai hasil yang optimal. Dengan kondisi

kesehatan yang baik tentu akan membentuk ketahanan fisik yang lebih akurat dan stabil sehingga karyawan dapat mengendalikan dengan baik.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari norma, nilai, keyakinan, sikap, dan asumsi dimana semua itu bentuk dari bagaimana seseorang dalam suatu organisasi melakukan dan berperilaku dalam beraktivitas. Dalam penelitian ini untuk mengetahui budaya organisasi mengacu pada pendapat Robbins dan Judge (2015) yaitu, inovatif dalam perhitungan resiko, perhatian terhadap masalah secara detail, berorientasi pada hasil, orientasi pada kepentingan karyawan, agresif dalam bekerja dan stabilitas kerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

- a) Hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

Wirawan (2013) salah satu hasil dari pemimpin yang dapat mempengaruhi para anggota organisasi adalah komitmen organisasi para pengikutnya. Jika komitmen para pengikut terhadap organisasinya tinggi, mereka akan melaksanakan tugasnya secara maksimal. Dalam penelitian menurut Fendy (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasional dengan menggerakkan inisiatif dan dorongan bawahan untuk mencapai tujuan.

b) Hubungan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi

Dalam penelitian menurut Febryantahanuji (2017) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil hipotesis, bahwa semakin tinggi komunikasi yang dijalankan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dijalankan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Qosyim (2014) yang menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi. Yang juga diperkuat dengan penelitian hubungan pengaruh langsung dengan identifikasi komunikasi organisasi memiliki pengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi.

c) Hubungan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Nugroho (2011) melakukan penelitian untuk menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang mana menunjukkan bahwa budaya organisasi hasilnya positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut menyatakan bahwa komitmen terhadap PPPPTK/VEDC malang akan tinggi jika PPPPTK/VEDC malang mampu mengimplementasikan nilai-nilai budaya secara bebas dan berinovasi dan berorientasi pada hasil. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi nilai budaya yang dikembangkan, maka semakin tinggi komitmen yang terjadi. Keterkaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional juga dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan

yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Dengan kata lain, karyawan tidak pernah lepas dari nilai-nilai budaya sebagai pedoman mereka dalam bekerja dan bertingkah laku didalam suatu organisasi. Budaya yang kondusif, akan menimbulkan komitmen yang kuat dari pegawai terhadap organisasi. Dan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Fendy, 2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh sangat besar dan signifikan kepada komitmen karyawan disbanding variabel lain dikarenakan komitmen kerja karyawan yang tinggi dapat terwujud melalui pemeliharaan budaya organisasi itu sendiri.

d) Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Budaya Organisasi

Menurut Herminingsih (2011) mengatakan bahwa para pemimpin organisasi memiliki potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasi dengan lima mekanisme utama yaitu:

- a. Perhatian, pemimpin berperan dalam hal mengkomunikasikan prioritas nilai-nilai, dan perhatian-perhatian mereka melalui pilihan-pilihan untuk menanyakan, mengukur, mengomentari, memuji, dan mengkritik.
- b. Reaksi terhadap krisis, keputusan-keputusan yang diambil para pimpinan sebagai reaksi mereka atas krisis yang dialami organisasi berkaitan erat dengan emosionalitas mereka, oleh para anggota organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan potensi mereka dalam

rangka mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang ada disekitar mereka.

- c. Pemodelan peran, pemimpin organisasi dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan istimewa, pengorbanan diri, dan perilaku-perilaku diluar tugas mereka sehari-hari.
- d. Alokasi imbalan, Kriteria-kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan imbalan formal seperti upah, promosi, atau penghargaan informal dapat mengkomunikasikan sesuatu yang dianggap bernilai oleh pimpinan maupun organisasi.
- e. Kriteria seleksi dan pemecatan, Pimpinan organisasi dapat juga mempengaruhi budaya organisasi dengan merekrut orang-orang yang memiliki nilai-nilai, keterampilan, atau kompetensi tertentu, dan mempromosikan mereka ke posisi-posisi strategis. Kriteria-kriteria keputusan hubungan kerja (pemecatan) juga merefleksikan nilai-nilai serta perhatian organisasi.

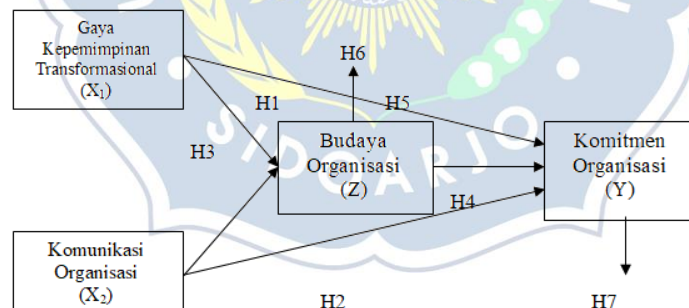
Hal ini sejalan dengan penelitian (Herminingsih, 2011) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendukung apa yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (dalam Herminingsih, 2011) bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap terbentuknya budaya organisasi secara positif.

e) Hubungan Komunikasi Organisasi Terhadap budaya Organisasi

Dalam penelitian Suranta (2014) diidentifikasi bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap budaya organisasi. Artinya, bahwa bentuk komunikasi yang terjadi selama ini antara karyawan dengan pimpinan ialah satu arah, yang dimana dalam kasus ini setiap karyawan bisa memberikan usulan, namun jarang sekali aktif.

2.4 Kerangka Konseptual

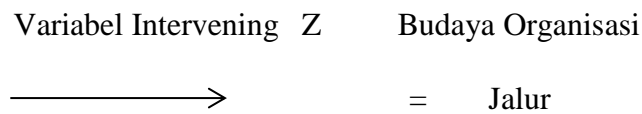
Dalam penelitian ini diasumsikan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*. Sesuai dengan hasil teori maupun hasil penelitian terdahulu, maka disusunlah kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 3
Model Analisis Jalur
Sumber : Data yang diolah

Keterangan :

Variabel Independen X ₁	Gaya Kepemimpinan Transformasional
X ₂	Komunikasi Organisasi
Variabel Dependen Y	Komitmen Organisasi



2.5 Hipotesis

Dari penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi didalam landasan teori diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) secara simultan terhadap komitmen organisasi (Y).
2. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) secara Parsial terhadap komitmen organisasi (Y).
3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) secara simultan terhadap budaya organisasi (Z).
4. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) secara parsial terhadap budaya organisasi (Z).
5. Ada pengaruh budaya organisasi (Z) terhadap komitmen organisasi (Y).
6. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap komitmen organisasi (Y) dengan budaya organisasi (Z) sebagai variabel *intervening*.
7. Ada pengaruh komunikasi organisasi (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y) dengan budaya organisasi (Z) sebagai variabel *intervening*.

Dalam teori Wirawan (2013) salah satu hasil dari pemimpin yang dapat mempengaruhi para anggota organisasi adalah komitmen organisasi para

pengikutnya. Jika komitmen para pengikut terhadap organisasinya tinggi, mereka akan melaksanakan tugasnya secara maksimal.

Dalam penelitian menurut Fendy (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasional dengan menggerakkan inisiatif dan dorongan bawahan untuk mencapai tujuan.

Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi komunikasi yang dijalankan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dijalankan (Febryantahanuji, 2017). Dengan komunikasi organisasi yang sangat baik maka akan menentukan tingginya tingkat komitmen organisasi. Jika komunikasi tidak berjalan dengan baik maka akan mengganggu komitmen perusahaan.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi juga dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Dengan kata lain, karyawan tidak pernah lepas dari nilai-nilai budaya sebagai pedoman mereka dalam bekerja dan bertindak dalam suatu organisasi. Dalam penelitian Nugroho (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Menurut Nurjanah dalam (Prabawa, 2010) mengatakan bahwa para pemimpin organisasi memiliki potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasi dengan lima mekanisme utama yaitu: perhatian, reaksi terhadap krisis, pemodelan peran, alokasi imbalan, dan penyeleksian. Hal ini sejalan dengan penelitian (Herminingsih, 2011) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi.

Dalam penelitian Prabawa (2013) diidentifikasi bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap budaya organisasi. Artinya, bahwa bentuk komunikasi yang terjadi selama ini antara karyawan dengan pimpinan ialah satu arah, yang dimana dalam kasus ini setiap karyawan bisa memberikan usulan, namun jarang sekali aktif. Sedangkan dalam penelitian (Suratna, 2014) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang rendah antara komunikasi organisasi terhadap budaya organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan cara melakukan penyebaran kuesioner yang dimasukkan untuk memperoleh data yang obyektif faktor variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi yang mempengaruhi komitmen organisasi melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening*. Untuk memperkuat kebenaran data yang diperoleh dari lapangan maka diperlukan juga metode penelitian dengan melakukan survey langsung terhadap kondisi sebenarnya yang ada pada perusahaan.

3.2 Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini rancangan yang digunakan adalah dengan menggunakan penelitian eksplanasi karena menjelaskan mengapa gejala, peristiwa dan fenomena terjadi. Penelitian eksplanasi tidak berdiri sendiri, melainkan adanya faktor – faktor penyebabnya.

Jenis pengumpulan ini termasuk jenis penelitian survey dikarenakan dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

3.3 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini penulis memilih PT. Sari Murni Jaya yang beralamatkan di Jl. Raya Popoh Industri No. 38, Wonoatu, Sidoarjo.

3.4 Definisi Operasional, Identifikasi Variabel dan Indikator Variabel

a. Definisi Operasi

Definisi operasional merupakan definisi yang masih bersifat abstrak dan menjadi operasional yang memudahkan untuk mengukur variabel-variabel penelitian (Gulo.W, 2010). Definisi operasional digunakan untuk memberikan batasan ruang lingkup permasalahan. Untuk mengukur suatu variabel dalam penelitian ini maka menggunakan indikator-indikator. Adapun variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi:

1. Variabel bebas (X) merupakan variabel yang memengaruhi variabel terikat (Juliandi, dkk, 2014). Yang termasuk variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- 1) Gaya kepemimpinan transformasional (X_1), sikap atau perilaku seseorang dalam upaya memengaruhi orang lain agar sesuai dengan apa yang diharapkan. Indikator yang digunakan adalah Robbins dan Judge (2015):

- e) Karisma, suatu proses seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya dengan menimbulkan emosi yang kuat.

- f) Inspirasi, pemimpin yang inspirasional adalah gaya seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan harapan mampu menerima komunikasi melalui harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras dan mengekspresikan tujuan-tujuan dengan cara yang sederhana.
- g) Rangsangan intelektual, dengan mengenalkan cara pemecahan masalah secara cermat dan cerdas, rasional dan berhati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang suatu masalah yang ada dengan cara baru dan dapat menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif.
- h) Perhatian individu, perhatian secara individual merupakan cara yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai seorang pembimbing, dengan memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya.
- 2) Komunikasi organisasi (X_2), yaitu suatu proses komunikasi yang dapat berjalan dalam suatu organisasi yang berstruktur formal maupun informal dalam bentuk komunikasi yang

kompleks. Indikator komunikasi organisasi menurut Robbins dan Judge (2015) adalah:

- a) Memberikan instruksi pekerjaan
- b) Menjelaskan kebijakan dan prosedur
- c) Menyampaikan permasalahan
- d) Adanya kesetaraan dalam berkomunikasi antar sesama kelompok kerja.

2. Variabel dependent atau variabel terikat (Y) adalah suatu variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel lain. (Juliandi, dkk, 2014) Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah:

- 1) Komitmen organisasi (Y), yaitu penelitian ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai bentuk kepemilikan seorang individual terhadap status keanggotaan dalam sebuah organisasi. Adapun indikator untuk mengukur suatu komitmen organisasi menurut Allen & Meyer (dalam Hafiz, 2017) adalah:

- d) *Affective Commitmen*, yakni kepemilikan terhadap organisasi dengan menggambarkan suatu keterlibatan, lampiran dan perasaan yang positif seperti indentifikasi karyawan dengan suatu organisasi. Dalam situasi ini, karyawan telah membuat hubungan dan lampiran yang kuat dengan organisasi yang dapat meningkatkan

ketulusan untuk organisasi, menerima dan dapat mengikuti peran perusahaan dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

e) *Continuance Commitmen*, sebagai investasi karyawan yang berarti uang, tenaga dan waktu yang diambil sebagai biaya jika seorang karyawan yang ingin meninggalkan perusahaan dengan kata lain kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

f) *Normative Commitmen*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, yang berisi tentang keyakinan individu akan bertanggung jawab terhadap organisasi. Commitmen organisasi dapat dinyatakan sebagai komitmen individu dengan organisasi tertentu. Moral dan peningkatan status yang diberikan oleh organisasi ditahun mendatang dengan kata lain kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

2) Budaya organisasi (Z), yaitu bagian dari norma, nilai, keyakinan, sikap dan asumsi yang terbentuk dalam organisasi untuk menjalankan aktivitas. Indikator budaya organisasi adalah: (Robbins dan Coulter, 2010):

g) Inovatif dalam perhitungan resiko, dengan adanya rasa tanggung jawab dalam pekerjaan yang akan dapat

mencegah terjadinya kerugian, baik kerugian dalam perusahaan maupun dalam karyawan itu sendiri.

- h) Perhatian terhadap masalah secara detail, dalam melakukan suatu pekerjaan, karyawan dituntut untuk memperhatikan suatu masalah secara detail, dengan kata lain ketelitian dan kecermatan seorang karyawan dalam menyelesaikan setiap tugasnya. Artinya ketelitian akan dapat menghasilkan pekerjaan yang sangat berkualitas dan dapat mampu mempertahankan kepercayaan perusahaan terhadap hasil kerja karyawan.
- i) Berorientasi pada hasil, tugas seorang manajer terhadap bawahannya dengan lebih menekankan pada hasil kerja bukan pada teknik maupun proses kerjanya.
- j) Orientasi pada kepentingan karyawan, yang artinya lebih menekankan padaa kekompakan tim. Dengan kata lain keberhasilan perkerjaan dapat ditentukna pada kompak tidaknya tim kerja tersebut.
- k) Agresif dalam bekerja, dengan performa yang baik akan dapat mempermudah seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya
- l) Stabilitas kerja, performa yang baik belum tentu cukup dalam meningkatkan produktifitas kerja karena perlu adanya kesehatan yang prima dalam mencapai hasil yang

optimal. Dengan kondisi kesehatan yang baik tentu akan membentuk ketahanan fisik yang lebih akurat dan stabil sehingga karyawan dapat mengendalikan dengan baik.

b. Identifikasi Variabel

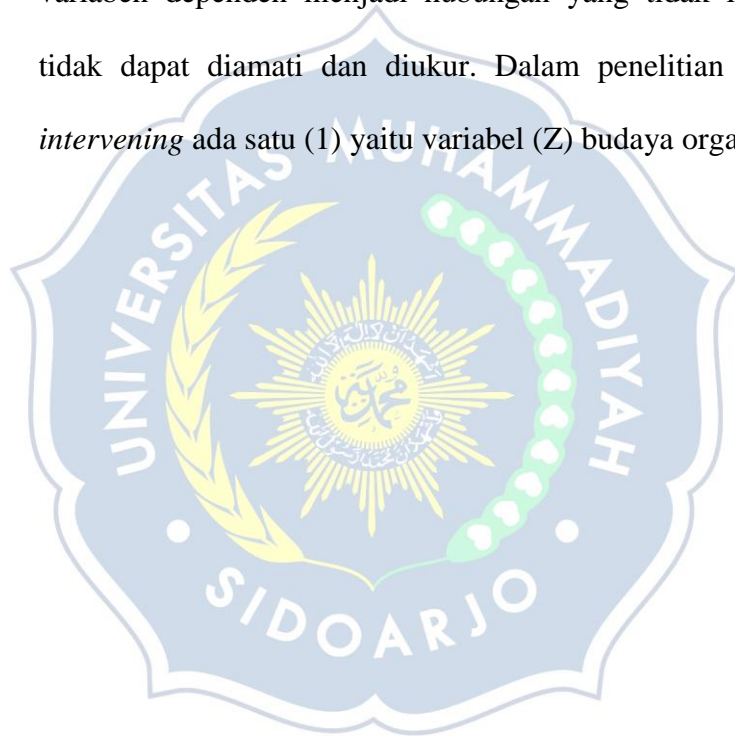
Identifikasi variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami tentang variabel dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2015) variabel adalah untuk dapat menarik suatu kesimpulan peneliti peneliti harus memahami bentuk apa saja yang ditetapkan untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi akan hal tersebut. Dalam penelitian ini digunakan empat variabel. Diantaranya dua (2) variabel independen, satu (1) variabel dependen dan satu (1) variabel *intervening*.

Pertama variabel independen yang biasa disebut juga dengan variabel bebas. Menurut Sugiyono (2015) variabel independen adalah suatu variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Didalam penelitian ini variabel independennya ada dua yaitu variabel (X_1) gaya kepemimpinan transformasional dan (X_2) komunikasi organisasi.

Selanjutnya variabel yang kedua yaitu variabel dependen yang biasas disebut dengan variabel terikat. Menurut Sugiyono (2015) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi

akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependen ada satu (1) yaitu variabel (Y) komitmen organisasi.

Kemudian variabel yang terakhir dalam penelitian ini adalah variabel *intervening*. Menurut Sugiyono (2015) variabel *intervening* merupakan variabel yang secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini variabel *intervening* ada satu (1) yaitu variabel (Z) budaya organisasi.



c. Indikator variabel

Tabel 2
Indikator Variabel dan Pengukuran Instrumen

No.	Nama Variabel	Indikator	Tingkat Pengukuran
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) Robbins dan Judge (2015)	Karisma Inspirasi Rangsangan Intelektual Perhatian Individu	Interval
2.	Komunikasi Organisasi (X_2) Menurut Robbins dan Judge (2015)	Memberikan instruksi pekerjaan Menjelaskan kebijakan dan prosedur Penyampaian permasalahan Adanya kesetaraan dalam komunikasi antar sesama kelompok kerja	Interval
3.	Komitmen Organisasi (Y) Menurut Allen dan Meyer (dalam Hafiz, 2017)	Komitmen Afektif (<i>Affective Commitmen</i>) Komitmen Normatif (<i>Normative Commitmen</i>) Komitmen Berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)	Interval
4.	Budaya Organisasi (Z) Menurut Robbins dan Coulter (2010)	Inovatif dalam perhitungan resiko Perhatian terhadap masalah secara detail Berorientasi pada hasil Orientasi pada kepentingan karyawan Agresif dalam bekerja Stabilitas kerja	Interval

Sumber : Data telah diolah

3.5 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2015) adalah wilayah yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang

dapat ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan menurut Arikunto (2010) populasi adalah keseluruhan dari subyek penelitian. Populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan bagian produksi pada PT. Sari Murni Jaya Wonoayu yang berjumlah 187 orang.

b. Sampel

Sampel adalah wakil atau sebagian populasi yang diteliti (Arikunto, 2010). Sedangkan menurut Sugiyono (2015) sampel adalah bagian dari karakteristik dan jumlah yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling* dan menggunakan teknik *simple random sampling*, karena populasi dalam penelitian ini bersifat homogen. Untuk menentukan beberapa sampel yang digunakan, maka peneliti menggunakan rumus Slovin (Wiratna, 2014) yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

Di mana :

n = Ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = Kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi Konstanta (0,10 atau 10%)

$$n = \frac{187}{187 \cdot 0.1^2 + 1}$$

$$n = 65$$

berdasarkan hasil perhitungan sampel yang menggunakan rumus slovin diatas, maka sampel yang diambil untuk penelitian yaitu 74 responden.

3.6 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan meliputi data kuantitatif dan kualitatif, sedangkan sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer merupakan data yang langsung dikumpulkan dari tempat penelitian yang berupa kuesioner yang disebar dan dibagikan ke reponden sampel yang ada didalam perusahaan. Dan skala yang digunakan untuk kuesioner tersebut dengan menggunakan skala likert, skala likert dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan presepsi seseorang tentang kejadian atau gejala social (Riduwan dan kuncoro, 2011) Pada penelitian ini data primer digunakan atau diperoleh dari kursorer yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, komitmen organisasi dan budaya organisasi pada PT. Sari Murni Jaya.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan yang diperoleh secara tidak langsung, dimana dapat diperoleh penulis berupa dokumen-dokumen

perusahaan dan buku-buku literature yang ada didalam perusahaan tersebut.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner. Dimana kuesioner adalah suatu bentuk pernyataan yang mewakili penulis yang dapat disampaikan kepada responden guna memperoleh informasi berupa jawaban, tanggapan ataupun respon tertulis yang dimana menyangkut kepentingan umum dan dapat digunakan sebagai data dari masing-masing variabel yang akan diteliti. Dimana jenis kuesioner bersifat langsung dan tertutup dengan tujuan dapat memberikan keluluasaan kepada responden dalam memberikan jawaban yang sesuai dengan pribadinya masing-masing sebagai bentuk penggalan data baik untuk variabel bebas (X), maupun variabel terikat (Y) dan variabel *intervening* (Z).

Dalam penelitian ini jawaban yang diperoleh dari responden akan diukur menggunakan skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang sering digunakan untuk mengukur pendapat, sifat maupun persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena yang terjadi dilapangan. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dapat dijabarkan menjadi variabel.dengan menggunakan indikator sebagai tolok ukur dalam instrumen.

Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negative. Untuk keperluan penelitian dengan data kuantitatif, maka (Sugiyono, 2015). Berikut rinciannya :

- 1) Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) memiliki bobot 1
- 2) Untuk jawaban Tidak Setuju (TS) memiliki bobot 2
- 3) Untuk jawaban Netral (N) memiliki bobot 3
- 4) Untuk jawaban Setuju (S) memiliki bobot 4
- 5) Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) memiliki bobot 5

Kuesioner disusun dalam 17 butir pernyataan yang bersifat obyektif yang akan dijawab oleh responden. Sebelum melakukan penyebaran kuesioner dalam jumlah besar maka dilakukan uji coba awal yang akan diberikan kepada responden dengan jumlah 80 responden yang termasuk sampel karyawan karyawan PT. Sari Murni Jaya yang diambil dari populasi 187 karyawan pada bagian produksi. Jika dirasa sudah pas maka bisa langsung diolah datanya. Namun ketika dirasa belum pas, maka akan dirubah dan di ulang kembali.

b. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang dapat digunakan dalam mendapatkan suatu informasi secara langsung dari sumbernya, wawancara dalam penelitian ini dilakukan

karena ingin mengetahui informasi dan data responden secara lebih mendalam.

c. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan sebagai alat bukti yang menyatakan bahwa di perusahaan yang diteliti memiliki kesenjangan empirik yaitu berupa komitmen organisasi dengan budaya organisasi, dokumentasi yang terkait dalam penelitian ini seperti data naik turunnya komitmen, jumlah populasi, dan gambaran seputar perusahaan.

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Standart instrumen valid menurut Sugiyono (2015) berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam hal ini berarti alat ukur ini sudah sah mengukur apa yang mau diukur.

Selanjutnya menurut Sugiyono (2015) dalam menghitung validitas menggunakan *Correlation Pearson Moment*. Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) lebih besar dari 0,30 maka dikatakan valid.
2. Jika nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) lebih kecil dari 0,30 maka dikatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian instrumen yang kedua yaitu dengan uji reliabilitas. Instrumen yang dimiliki reliabilitas menurut Sugiyono (2015) berarti instrumen bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

Selanjutnya menurut Sugiyono (2015) dalam menghitung reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach*. Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60 maka instrumen dikatakan mempunyai reliabilitas.
2. Jika nilai *Alpha Cronbach* lebih kecil dari 0,60 maka instrumen dikatakan tidak mempunyai reliabilitas.

3.9 Teknik Analisis Data

a. Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier data dapat digunakan untuk peramalan, maka akan dilakukan pengujian sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan grafik normal plot. Pada grafik normal plot, dengan asumsi (Santoso, 2010) :

- 1) Data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik hitogramnya menunjukkan pola distribusi normal.

- 2) Data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal.

2. Uji Linieritas

Uji linieritas sangat penting dilakukan, karena dalam hal ini uji linieritas digunakan untuk melihat apakah model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang menjadi studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, ataukah menggunakan kubik. Apakah variabel baru relevan atau tidak jika dimasukkan dalam model empiris dalam penelitian ini. Dengan demikian, diperoleh informasi *two in one* yang berguna untuk mengetahui bentuk model empiris dan menguji variabel relevan untuk dimasukkan dalam model empiris. Dengan kata lain, dengan uji linieritas, *specification error* atau *mis-specification* dapat dihindari (Santoso, 2010). Pada penelitian ini uji linieritas menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Sehingga kedua variabel untuk bisa dikatakan mempunyai hubungan yang linier harus memperoleh nilai signifikansi kurang dari 0,05.

3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi merupakan uji asumsi yang biasa digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi. Uji autokorelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode

Durbin Watson Test (Santoso, 2010) mengatakan bahwa nilai Durbin-Watson digunakan untuk menentukan uji autokorelasi, adapun standar yang digunakan untuk suatu penelitian dikatakan tidak terjadi autokorelasi apabila nilai Durbin-Watson dibawah 5.

4. Uji Heteroskedastisitas

Dasar pengambilan keputusan (Santoso,2010)

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) dimana titik-titik tersebut membentuk suatu pola tertentu dan teratur (bergelombang, melebar dan menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

5. Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Santoso,2010) :

- 1) Mempunyai angka tolerance diatas ($>$) 0,1;
- 2) Mempunyai nilai VIF di bawah ($<$) 10.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam menjawab penelitian yang dituangkan dalam hipotesis yang diajukan maka digunakan analisis regresi linier berganda, dengan persamaan (Burhan Bungin, 2012) sebagai berikut :

$$Y \text{ atau } Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

X_1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 : Komunikasi Organisasi

Z : Budaya Organisasi

Y : Komitmen Organisasi

a : Variabel Konstan

b : Koefisien Regresi

e : error

Agar dapat diketahui diterima atau tidaknya hipotesis yang ditetapkan, maka dilakukan analisis data secara kuantitatif. Analisis ini menggunakan uji F maupun uji t. Proses ini dibantu dengan menggunakan program SPSS.

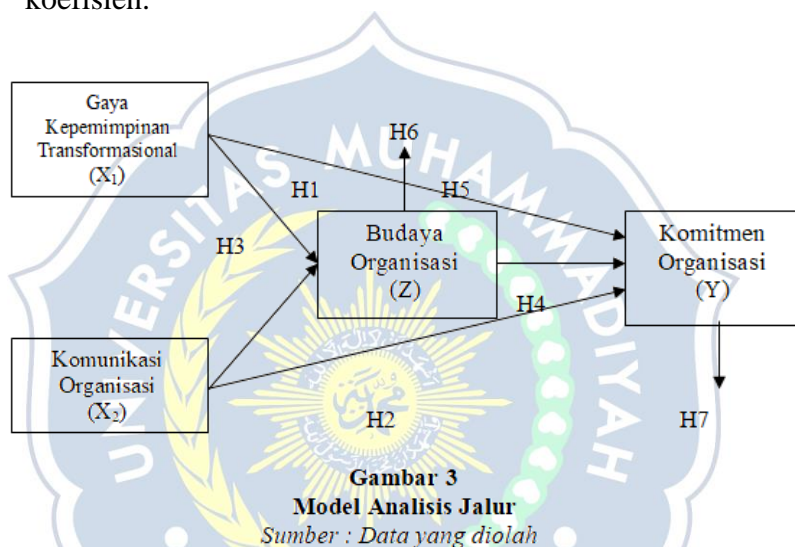
3.10 Pengujian Hipotesis

a. Analisis Jalur (*path analysis*)

Untuk dapat menguji pengaruh variabel *intervening*, digunakan metode analisis jalur atau sering dikenal dengan *path analysis*. Analisis jalur merupakan suatu bentuk penerapan dari analisis regresi berganda yang menggunakan diagram jalur sebagai petunjuk terhadap uji hipotesis yang kompleks. Analisis jalur juga digunakan untuk menguji sebab akibat yang berdasarkan pengetahuan, perumusan teori dan asumsi, serta dapat juga digunakan untuk

menguji hipotesis penelitian dan menafsir hubungan tersebut (Riduwan dan Kuncoro, 2011).

Dalam *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antara variabel maupun kedudukan setiap variabel dalam jalur, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan menggunakan analisis jalur maka model signifikansinya tampak berdasarkan koefisien.



1. Uji simultan (Uji F)

Uji ini untuk mengetahui apakah semua variabel bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau secara simultan terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} . Jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , ini berarti ada alasan yang kuat untuk menerima hipotesis satu (H_1) dan menolak hipotesis nol (H_0), demikian pula sebaliknya.

Selain itu juga bisa dengan menggunakan uji signifikansi. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05, maka ini berarti ada alasan yang untuk menerima hipotesis satu (H_1) dan menolak hipotesis nol (H_0), demikian pula sebaliknya.

2. Uji Parsial (Uji t)

Uji ini untuk mengetahui apakah variabel bebas mempunyai pengaruh sendiri-sendiri atau secara parsial terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , ini berarti ada alasan yang kuat untuk menerima hipotesis satu (H_1) dan menolak hipotesis nol (H_0), demikian pula sebaliknya.

Selain itu juga bisa dengan menggunakan uji signifikansi. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 alpha, maka ini berarti ada alasan yang untuk menerima hipotesis satu (H_1) dan menolak hipotesis nol (H_0), demikian pula sebaliknya.

3. Koefisien korelasi berganda (R)

Digunakan untuk menghitung tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Jangkauan nilai R adalah berkisar antara 0 dan 1. Semakin mendekati 1 berarti hubungan antara variabel bebas secara bersama-sama dan variabel terikat adalah semakin kuat. Semakin mendekati 0 berarti hubungan antar variabel bebas secara bersama-sama dan variabel terikat semakin

lemah atau bahkan tidak ada sama sekali. Jika nilai R (korelasi) tersebut bernilai positif, maka hal ini menandakan bahwa jika terjadi peningkatan nilai pada variabel bebas maka akan menyebabkan peningkatan nilai pada variabel terikat, artinya terjadi hubungan yang searah antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Tetapi jika nilai R (korelasi) tersebut bernilai negatif, maka hubungan yang terjadi adalah hubungan yang berbalik arah.

Hubungan berbalik arah tersebut mengandung makna bahwa jika terjadi peningkatan nilai pada variabel bebas secara bersama-sama maka akan menyebabkan penurunan nilai variabel terikat. Begitu pula sebaliknya jika terjadi penurunan nilai pada variabel bebas secara bersama-sama maka akan menyebabkan peningkatan nilai pada variabel terikat.

4. Koefisien determinasi berganda (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu (0-1). Jika nilai R^2 mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut dalam menerangkan variabel variabel independen terhadap variabel dependen dan sebaliknya, jika R^2 mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi

variabel independen menerangkan variabel dependen (Priyatno, 2012).

Dalam output SPSS, koefisien determinasi terletak pada tabel Model Summary dan tertulis *R Square*. Untuk regresi linier berganda sebaiknya menggunakan *R Square* yang sudah disesuaikan atau tertulis *Adjusted R Square*, karena disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian.

5. Uji Intervening

Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Aroian (dalam Karl L. Wuensch, 2015) dan dikenal dengan Uji Aroian (*Aroian Test*).

Uji Aroian ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow Z$ (**a**) dengan jalur $Z \rightarrow Y$ (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** - **c'**), di mana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z. Standar error koefisien **a** dan **b**

ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus berikut ini :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien **ab** dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Keterangan:

Sab = standart error tidak langsung

a = koefisien regresi

b = koefisien regresi

Sa = Standart error koefisien a

Sb = Standart error koefisien b

Nilai t hitung ini dibandingkan dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh *Intervening*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Sejarah Perusahaan

PT. Sari Murni Jaya merupakan perusahaan yang berorientasi pada bidang makanan. Produk yang dipasarkan yaitu *snack*, wafer dan kerupuk.

a. Sejarah singkat PT. Sari Murni Jaya

PT. Sari Murni Jaya wilayah timur didirikan pertama kali pada tahun 2001 di Brebek, Waru, Sidoarjo. Dengan kepemimpinan Bapak Wilson yang merupakan pemilik saham terbesar pada PT. Sari Murni Jaya pada saat itu. Pada tahun 2004 PT. Sari Murni Jaya berpindah lokasi di Sukodono selama setengah tahun, dikarenakan luas tanah yang kurang memadai akhirnya membangun perusahaan baru di Wonoayu, yang ditempati hingga saat ini dengan kepemimpinan baru Ibu Sumarlik.

PT. Sari Murni Jaya adalah perusahaan yang berorientasi pada produk makanan, berupa *snack*, wafer, dan kerupuk. Salah satu produknya yang sangat terkenal di pasar adalah *snack* momogi. PT. Sari Murni Jaya berfasilitas dengan menggunakan gabungan mesin tradisonal dan modern yang bertujuan guna mempertimbangkan konsep efisiensi proses untuk bersaing baik di pasar nasional dan internasional.

Perusahaan ini didukung dengan menggunakan teknologi produksi yang canggih dan mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan

higienis, sebab bahan baku produk yang digunakan tersebut dari bahan pokok sekunder yaitu jagung karena itulah PT. Sari Murni Jaya merupakan produsen makanan ringan yang banyak digemari di nusantara.

Seiring dengan perkembangan jaman perusahaan telah mengalami berbagai peningkatan baik dari segi perluasan pabrik, fasilitas produksi yang memadai, teknologi mesin yang canggih, jumlah produk maupun daerah pemasaran, sehingga perlu adanya penambahan cabang perusahaan baru sebagai anak perusahaan untuk memenuhi pangsa pasar yang ada.

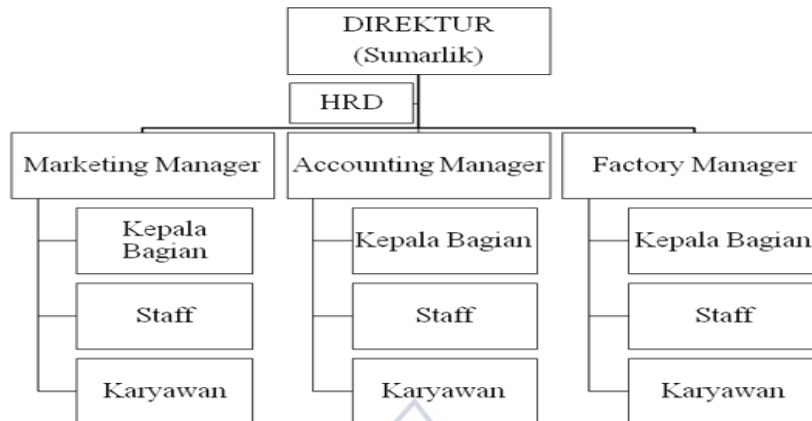
b. Lokasi Perusahaan

Lokasi PT. Sari Murni Jaya Wonoayu terletak di Jl. Raya Popoh Industri No. 38, Wonoayu, Sidoarjo.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka kerja yang menggambarkan hubungan kerja, wewenang, dan tanggungjawab setiap tingkat yang ada dalam organisasi tersebut untuk melaksanakan kegiatan kearah tercapainya tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan. Berikut adalah struktur organisasi PT. Sari Murni Jaya Wonoayu:

Struktur Organisasi PT. Sari Murni Jaya



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Sari Murni Jaya
Sumber : PT. Sari Murni Jaya Wonoayu

d. Tugas Struktural PT. Sari Murni Jaya

1) Direktur

- a) Memantau jalannya perusahaan
- b) Menerima pertanggung jawaban sebagai direktur atas jalannya perusahaan
- c) Berkewajiban memberikan bantuan *financial* kepada perusahaan atas kelangsungannya
- d) Memberikan keputusan terbaik bagi perusahaan dalam keputusan penting yang akan mempengaruhi kelangsungan perusahaan

2) HRD

- a) Bertanggung jawab kepada direktur.
- b) Memberikan laporan tentang keadaan perusahaan kepada direktur.

c) Mengangkat dan memberhentikan karyawan.

3) Marketing Manager

a) Bertanggung jawab kepada direktur.

b) Melakukan promosi dan penjualan untuk produk perusahaan.

c) Mengkoordinasi kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran produk.

d) Menetapkan dan mencapai target, volume, nilai dan laba penjualan.

e) Melakukan *Order to Factory*.

4) Accounting Manager

a) Bertanggung jawab kepada direktur.

b) Mengawasi relisasi penggunaan sumber dana perusahaan agar tidak menyimpang jauh dari anggaran yang telah ditetapkan.

c) Bertanggung jawab atas kelancaran, pengaturan, dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan yang menyangkut bidang administrasi.

d) Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan akuntansi dan melaporkan secara *periodic* serta mengkoordinir kegiatan akuntansi perusahaan.

5) Factory Manager

a) Bertanggung jawab kepada direktur.

b) Memberikan laporan tentang keadaan kepada direktur.

c) Sebagai kepala pabrik yang membawahi departement produksi.

d) Melakukan pengawasan dan pengendalian secara umum terhadap seluruh kegiatan perusahaan.

6) Kepala Bagian

a) Bertanggung jawab kepada manajer.

b) Mengkoordinir dan memberikan pengarahan kerja

c) Mengawasi pelaksanaan kegiatan seksi-seksi di bawahnya.

d) Menjaga disiplin kerja dan menilai prestasi kerja karyawan.

7) Staff

a) Bertanggung jawab kepada manajer.

b) Memberikan informasi, mengumpulkan data dan mengintorasi data.

c) Mempersiapkan instruksi-instruksi tertulis dan dokumen-dokumen lainnya.

d) Mengamati kegiatan-kegiatan operasional dan kondisi yang dihadapi.

e. Visi dan Misi Perusahaan

Visi :

a) Menjadikan salah satu produsen snack yang diakui di Indonesia

b) National Branded Snack in Indonesia

Misi :

a) Jangka Panjang:

Sari Murni Group memproduksi *snack* / makanan ringan dengan kualitas citarasa tinggi. Dengan biaya produksi yang rendah dan dapat diterima oleh konsumen sehingga terdapat di semua warung di Indonesia.

b) Jangka Pendek:

Mengembangkan produk makanan ringan yang,

- 1) Bercitarasa tinggi
- 2) Berkualitas unggul
- 3) Enak dimakan dan berpenampilan menarik
- 4) Terjangkau
- 5) Bagian makanan ringan sehari-hari di Indonesia
- 6) Memilih karyawan yang bermotivasi tinggi dan setia
- 7) Memiliki reputasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja
- 8) Membina kerjasama yang saling menguntungkan dengan para mitra usaha
- 9) *High quality, lowest cost (manufacturer)*
- 10) Memberikan keuntungan bagi pemegang saham.

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini, karyawan produksi di PT. Sari Murni Jaya sejumlah 187 orang. Dengan menggunakan rumus *slovin* maka diambil jumlah responden sejumlah 65 orang, akan tetapi peneliti menggunakan responden sebanyak 74 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini dilihat dari usia, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja di PT. Sari Murni Jaya.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1
Profil Responden berdasarkan usia

NO	USIA	JUMLAH RESPONDEN	PRESNTASE %
1	17 - 21 tahun	0	0%
2	22 - 30 tahun	20	27%
3	31 - 40 tahun	49	66.2%
4	< 40 tahun	5	6.8%
Total		74	100%

u
mber : Data diolah (Lampiran 3)

Berdasarkan pada distribusi usia terbanyak sebesar 66.2% responden berusia 31-40 tahun. Proporsi terbesar kedua berusia antara 22 – 30 tahun sebesar 27% responden. Dan hanya 6.8% responden yang berusia >40 tahun. Berdasarkan pada usia responden maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besae

responden dalam penelitian ini adalah karyawan usia produktif dengan usia antara 31 - 40 tahun.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan jenis Kelamin

Tabel 4.2
Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin

NO	JENIS KELAMIN	JUMLAH RESPONDEN	PRESENTASE %
1	Pria	47	63.5%
2	Wanita	27	36.5%
Total		74	100%

Sumber : Data diolah (Lampiran 3)

Berdasarkan pada jenis kelamin responden, diketahui bahwa jumlah karyawan dengan jenis kelamin pria sebesar 63.5% dan responden dengan jenis kelamin wanita sebesar 36.5%. Berdasarkan pada distribusi jenis kelamin maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar karyawan produksi yang bekerja di PT. Sari Murni Jaya adalah karyawan laki-laki.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan

Tabel 4.3
Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH RESPONDEN	PRESENTASE %
1	SD	3	4.1%
2	SMP	10	13.5%
3	SMA	54	73%
4	S1	5	6.8%
5	Lainnya	2	2.7%
Total		74	100%

Sumber : Data diolah (Lampiran 3)

Berdasarkan distribusi tingkat pendidikan, proporsi terbesar dengan tingkat pendidikan SMA/SMK yaitu sebesar 73%. Proporsi kedua dengan tingkat pendidikan SMP sebesar 13.5%. Proporsi ketiga dengan tingkat pendidikan S1 sebesar 6.8%. Proporsi keempat dengan tingkat pendidikan Lainnya sebesar 2.7%. Sedangkan proporsi terakhir yaitu SD sebesar 4.1%. Berdasarkan pada distribusi tingkat pendidikan maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di PT. Sari Murni Jaya adalah berpendidikan SMA.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Waktu Lama Bekerja

Tabel 4.4
Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

NO	LAMA BEKERJA	JUMLAH RESPONDEN	PRESENTASE %
1	< 5 Tahun	5	6.8%
2	5 - 10 Tahun	24	32.4%
3	11 - 15 Tahun	30	40.5%
4	16 - 19 Tahun	15	20.3%
	Total	74	100%

Sumber : Data diolah (Lampiran 3)

Berdasarkan distribusi Lama Bekerja, sebagian besar Responden dengan lama bekerja antara 11 – 15 tahun dengan nilai presentase sebesar 40.5%. Jumlah terbanyak kedua yaitu 32.8% dengan lama bekerja antara 5 - 10 tahun. Presentase terbesar ketiga yaitu 20.3% dengan lama bekerja antara 16 – 19 tahun. Dan presentase keempat dengan lama bekerja antara > 5 tahun yaitu sebesar 6.8%.

4.2.2 Frekuensi Jawaban Responden

Dalam penelitian terdapat 2 variabel independen yang meliputi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan 5 butir pertanyaan, Komunikasi Organisasi dengan 4 butir

pertanyaan. Serta variabel Intervening yaitu Budaya Organisasi dengan 6 butir pernyataan dan variabel dependen yaitu Komitmen Organisasional dengan 3 butir pernyataan

Persepsi responden terhadap butir pernyataan dibedakan kedalam tingkatan interval yaitu : Sangat Tidak Setuju (STS), dengan skor 1, Tidak Setuju (ST), dengan skor 2, Netral (N), dengan skor 4, Sangat Setuju (SS), dengan skor 5. Persepsi responden terhadap butiran pernyataan dapat dijabarkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Frekuensi Responden Terhadap Butir Pernyataan Pada Variabel
Gaya Kepemimpinan Transformatif (X₁)

NO	INDIKATOR		SKOR										TOTAL	
			1		2		3		4		5			
1	Karisma	X1.1	1	1%	7	9%	17	23%	39	53%	10	14%	74	100%
2	Inspirasi	X1.2	1	1%	8	11%	13	18%	42	57%	10	14%	74	100%
3	Rangsangan Intelektual	X1.3	1	1%	12	16%	30	41%	29	39%	2	3%	74	100%
4	Perhatian Individu	X1.4	0	0%	12	16%	23	31%	36	49%	3	4%	74	100%

Sumber Data diolah (Lampiran 4)

Berdasarkan data yang telah diolah pada tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa jawaban terbanyak dari variabel gaya kepemimpinan transformasional pada pernyataan X_{1.2} dimana responden menjawab setuju berjumlah 42 responden dengan nilai sebesar 57%. Kemudian jawaban kedua terbanyak pada pernyataan X_{1.1} dengan jumlah responden yang menjawab sebanyak 39

responden dengan nilai sebesar 53%. Pada pernyataan X_{1.3} terdapat 29 responden dengan nilai sebesar 39% yang menjawab setuju. Dari keempat pernyataan diatas terdapat tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju pada pernyataan X_{1.4} pada kuesioner yang telah dibagikan oleh peneliti.

Tabel 4.6
Frekuensi Responden Terhadap Butir Pernyataan Pada
Variabel Komunikasi Organisasi (X₂)

NO	INDIKATOR		SKOR										TOTAL	
			1		2		3		4		5			
1	Memberikan Instruksi Kerja	X2.1	3	4%	12	16%	25	34%	29	39%	5	7%	74	100%
2	Menjelaskan Kebijakan dan Prosedur	X2.2	1	1%	13	18%	21	28%	32	43%	7	9%	74	100%
3	Penyampaian Permasalahan	X2.3	0	0%	5	7%	8	11%	52	70%	9	12%	74	100%
4	Adanya Kesetaraan dalam Komunikasi antar sesama Kelompok Kerja	X2.4	3	4%	17	23%	26	35%	23	31%	5	7%	74	100%

Sumber Data diolah (Lampiran 3)

Berdasarkan data yang telah diolah pada tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa jawaban terbanyak dari variabel komunikasi organisasi pada pernyataan X_{2.3} dimana responden menjawab setuju berjumlah 52 responden dengan nilai sebesar 70%. Kemudian jawaban kedua terbanyak pada pernyataan X_{2.2} dengan jumlah responden yang menjawab sebanyak 32

responden dengan nilai sebesar 43%. Pada pernyataan X_{2.1} terdapat 29 responden dengan nilai sebesar 39% yang menjawab setuju. Dan pernyataan X_{2.4} terdapat 23 responden dengan nilai sebesar 31% pada kuesioner yang dibagikan oleh peneliti.

Tabel 4.7
Frekuensi Responden Terhadap Butir Pernyataan Pada
Variabel Budaya Organisasi (Z)

NO	INDIKATOR		SKOR										TOTAL	
			1		2		3		4		5			
1	Inovatif dalam Perhitungan Resiko	Z1.1	0	0%	1	1%	43	58%	27	36%	3	4%	74	100%
2	Perhatian terhadap Masalah secara Detail	Z1.2	1	1%	11	15%	13	18%	41	55%	8	11%	74	100%
3	Berorientasi pada Hasil	Z1.3	1	1%	10	14%	11	15%	40	54%	12	16%	74	100%
4	Orientasi pada Kepentingan Karyawan	Z1.4	2	3%	11	15%	24	32%	30	41%	7	9%	74	100%
5	Agresif dalam Bekerja	Z1.5	1	1%	9	12%	18	24%	35	47%	11	15%	74	100%
6	Stabilitas Kerja	Z1.6	4	5%	23	31%	28	38%	11	15%	8	11%	74	100%

Sumber Data diolah (Lampiran 3)

Berdasarkan data yang telah diolah pada tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa jawaban terbanyak dari variabel budaya organisasi pada pernyataan Z_{1.2} dimana responden menjawab setuju berjumlah 41 responden dengan nilai sebesar 55%. Kemudian jawaban kedua terbanyak pada pernyataan Z_{1.3}

dengan jumlah responden yang menjawab sebanyak 40 responden dengan nilai sebesar 54%. Ketiga pada pernyataan Z_{1.5} terdapat 35 responden dengan nilai sebesar 47% yang menjawab setuju. Keempat pada pernyataan Z_{1.4} terdapat 30 responden dengan nilai sebesar 41%. Kelima pada pernyataan Z_{1.1} terdapat 27 responden dengan nilai 36%. Terakhir pada pernyataan Z_{1.6} terdapat 11 responden dengan nilai sebesar 15% pada kuesioner yang dibagikan oleh peneliti.

Tabel 4.8
Frekuensi Responden Terhadap Butir Pernyataan Pada
Variabel Komitmen Organisasi (Y)

NO	INDIKATOR		SKOR										TOTAL	
			1		2		3		4		5			
1	Affective Commitment	Y1.1	0	0%	9	12%	13	18%	46	62%	6	8%	74	100%
2	continuance Commitment	Y1.2	2	3%	8	11%	23	31%	32	43%	9	12%	74	100%
3	Normative Commitment	Y1.3	0	0%	13	18%	27	36%	32	43%	2	3%	74	100%

Sumber Data diolah (Lampiran 3)

Berdasarkan data yang telah diolah pada tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa jawaban terbanyak dari variabel komitmen organisasi pada pernyataan Y_{1.1} dimana responden menjawab setuju berjumlah 46 responden dengan nilai sebesar 62%. Kemudian pernyataan Y_{1.2} dan Y_{1.3} memiliki jumlah responden yang sama sebanyak 32 responden dengan nilai 43% pada kuesioner yang dibagikan oleh peneliti.

4.2.3 Pengujian Analisis Data

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

1) Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2015) Uji validitas adalah berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) yang valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam hal ini berarti alat ukur ini sudah sah mengukur apa yang mau diukur. Pada penelitian serta uji validitas ini suatu variabel dikatakan valid Jika nilai koefesien korelasi (r_{hitung}) lebih besar dari 0,30 dan Jika nilai koefesien korelasi (r_{hitung}) lebih kecil dari 0,30 maka dikatakan tidak valid.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

No	Corrected Item- Total Correlation	Construct	Keterangan
X1.1	0.773	0.30	VALID
X1.2	0.743	0.30	VALID
X1.3	0.635	0.30	VALID
X1.4	0.578	0.30	VALID

Sumber Data diolah (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel diatas yang telah di uji validitas dengan menggunakan software SPSS menyatakan bahwa pada kolom *Corrected Item- Total Correlation* pada setiap butir pertanyaan menunjukkan bahwa nilai korelasi item pernyataan variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah valid dan dapat digunakan.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Komunikasi Organisasi (X₁)

No	Corrected Item- Total Correlation	Construct	Keterangan
X2.1	0.731	0.30	VALID
X2.2	0.635	0.30	VALID
X2.3	0.561	0.30	VALID
X2.4	0.665	0.30	VALID

Sumber Data diolah (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel diatas yang telah di uji validitas dengan menggunakan software SPSS menyatakan bahwa pada kolom *Corrected Item- Total Correlation* pada setiap butir pertanyaan menunjukkan bahwa nilai korelasi item pernyataan variabel komunikasi organisasi adalah valid dan dapat digunakan.

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (Z)

No	Corrected Item- Total Correlation	Construct	Keterangan
Z1.1	0.307	0.30	VALID
Z1.2	0.782	0.30	VALID
Z1.3	0.781	0.30	VALID
Z1.4	0.667	0.30	VALID
Z1.5	0.799	0.30	VALID
Z1.6	0.511	0.30	VALID

Sumber: Data diolah (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel diatas yang telah di uji validitas dengan menggunakan software SPSS menyatakan bahwa pada kolom *Corrected Item- Total Correlation* pada setiap butir pernyataan menunjukkan bahwa nilai korelasi item pernyataan variabel budaya organisasi adalah valid dan dapat digunakan.

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi (Y)

No	Corrected Item- Total Correlation	Construct	Keterangan
Y1.1	0.703	0.30	VALID
Y1.2	0.714	0.30	VALID
Y1.3	0.603	0.30	VALID

Sumber Data diolah (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel diatas yang telah di uji validitas dengan menggunakan software SPSS menyatakan bahwa pada kolom

Corrected Item- Total Correlation pada setiap butir pertanyaan menunjukkan bahwa nilai korelasi item pernyataan variabel komitmen organisasi adalah valid dan dapat digunakan.

2) Uji Reliabilitas

Instrumen yang memiliki reliabilitas menurut Sugiyono (2015) berarti instrumen bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Untuk menghitung reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Pada penelitian serta uji reliabilitas jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 maka instrumen dikatakan mempunyai reliabilitas dan Jika nilai *Cronbach Alpha* lebih kecil dari 0,60 maka instrumen dikatakan tidak mempunyai reliabilitas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel Penelitian	Cronbach Alpha	Kriteria	kesimpulan
1	Gaya Kepemimpinan Transformatif	0.804	0.60	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0.794		Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0.779		Reliabel
4	Komitmen Organisasi	0.817		Reliabel

Sumber Data diolah (Lampiran 6)

Berdasarkan tabel diatas nilai *Cronbach Alpha* dari variabel gaya kepemimpinan transformatif sebesar 0,804 *Cronbach*

Alpha variabel komunikasi organisasi sebesar 0,794, *Cronbach Alpha* variabel budaya organisasi sebesar 0,779, dan *Cronbach Alpha* variabel komitmen organisasi sebesar 0,817.

Keseluruhan dari *Cronbach Alpha* dari empat variabel diatas lebih dari 0,60 sehingga kuesioner penelitian yang digunakan dinyatakan reliabel, artinya kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat memberikan konsistensi penelian yang diberikan oleh responden.

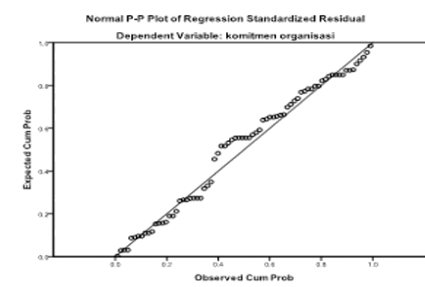
b. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan penguian analisis statistik terhadap pengujian hipotesis, maka terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi agar tidak terjadi kesalahan.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan grafik normal plot. Pada grafik normal plot, dengan asumsi (Santoso, 2010) 1) Data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik hitogramnya menunjukkan pola distribusi normal. 2) Data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal.

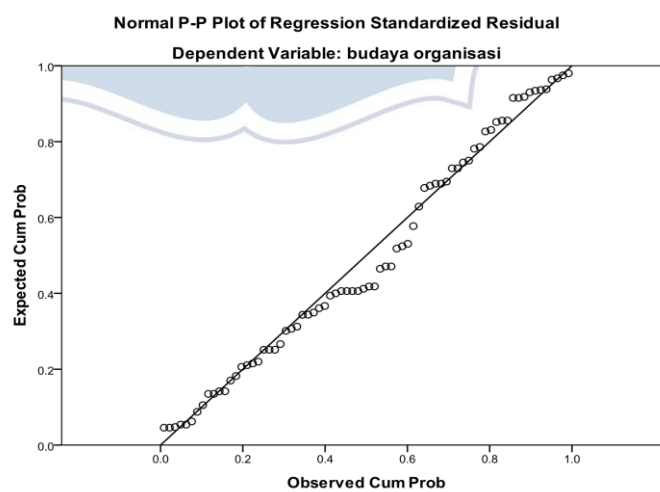
Gambar 4.2
Uji Normalitas Komitmen Organisasi (Y)



Sumber: Data diolah Lampiran 8

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa Data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut menunjukkan berdistribusi normal.

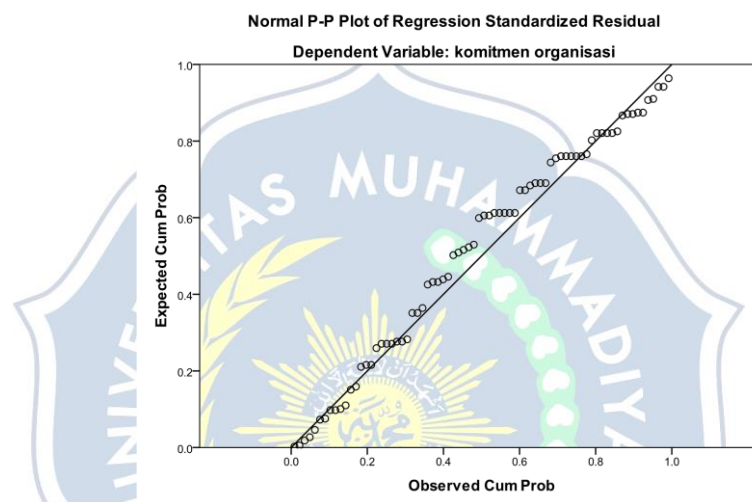
Gambar 4.3
Uji Normalitas Budaya Organisasi (Z)



Sumber: Data diolah Lampiran 8

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa Data menyebar isekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut menunjukkan berdistribusi normal.

Gambar 4.4
Uji Normalitas Budaya Organisasi (Z) Terhadap
Komitmen Organisasi (Y)



Sumber: Data diolah Lampiran 8

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa Data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut menunjukkan berdistribusi normal.

2) Uji Linearitas

Jika hasil uji linier adalah linier, maka digunakan regresi linier. Sebaliknya, jika hasil uji linieritas adalah linier, maka analisis regresi yang digunakan adalah regresi

non linier. Untuk mengetahui apakah data linier atau tidak, dengan mengamati nilai signifikan

Tabel 4.14
Hasil Uji Linieritas

Variabel	Sig	Keterangan
Komitmen Organisasi * Gaya Kepemimpinan Transformatif	0.000	Linear
komitmen Organisasi * Komunikasi Organisasi	0.000	Linear
Budaya Organisasi * Gaya Kepemimpinan Transformatif	0.000	Linear
Budaya Organisasi * Komunikasi Organisasi	0.000	Linear
Komitmen Organisasi * Budaya Organisasi	0.000	Linear

Sumber Data diolah (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dijelaskan bahwa tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi memiliki hubungan yang linear antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi memiliki hubungan yang linear antara komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi memiliki hubungan yang linear antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi memiliki hubungan yang linear antara komunikasi organisasi terhadap budaya

organisasi dan dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi memiliki hubungan yang linear antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

3) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) antar variabel. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dalam regresi adalah sebagai berikut Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Santoso,2010):

- a) Mempunyai angka tolerance diatas ($>$) 0,1;
- b) Mempunyai nilai VIF di bawah ($<$) 10.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas Komitmen Organisasi (Y)

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.659	1.518
Komunikasi Organisasi	0.659	1.518

Sumber Data diolah (Lampiran 9)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai nilai VIF < 10 dan nilai toleransi > 0.1 . sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model tersebut tidak terdapat multikolinieritas.

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolinieritas Budaya Organisasi (Z)

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional	0.659	1.518
Budaya Organisasi	0.659	1.518

Sumber Data diolah (Lampiran 9)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai nilai VIF <10 dan nilai toleransi >0.1. sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model tersebut tidak terdapat multikolinieritas.

Tabel 4.17
Hasil Uji Multikolinieritas Budaya Organisasi (Z) Terhadap
Komitmen Organisasi (Y)

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	1.000	1.000

Sumber : Data diolah (lampiran 9)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai nilai VIF <10 dan nilai toleransi >0.1. sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model tersebut tidak terdapat multikolinieritas.

4) Uji Autokolerasi

Uji autokorelasi merupakan uji asumsi yang biasa digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi. Uji

autokorelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode *Durbin Watson Test* (Santoso,2010) mengatakan bahwa nilai *Durbin-Watson* digunakan untuk menentukan uji autokorelasi, adapun standar yang digunakan untuk suatu penelitian dikatakan tidak terjadi autokorelasi apabila nilai *Durbin-Watson* dibawah 5.

Tabel 4.18
Hasil Uji Autokorelasi Komitmen Organisasi (Y)

Model Summary ^b											
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0	1	.742a	.550	.538	1.347	.550	43.429	2	71	.000	1.657
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi											
b. Dependent Variable: komitmen organisasi											

Sumber : Data diolah (lampiran 11)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dinyatakan bahwa nilai Durbin Watson adalah 1,657 maka dapat dikatakan tidak terjadi autokorelasi.

Tabel 4.19
Hasil Uji Autokorelasi Budaya Organisasi (Z)

Model Summary ^b												
Model		R		R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
							R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0	1	.810a	.656	.647	2.312	.656	67.789	2	71	.000	2.092	
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi												
b. Dependent Variable: budaya organisasi												

Sumber : Data diolah (lampiran 11)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dinyatakan bahwa nilai Durbin Watson adalah 2.092 maka dapat dikatakan tidak terjadi autokorelasi.

Tabel 4.20
Hasil Uji Autokorelasi Budaya Organisasi (Z) Terhadap
Komitmen Organisasi (Y)

Model Summary ^b											
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0	1	.637a	.406	.397	1.538	.406	49.152	1	72	.000	1.933
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi											
b. Dependent Variable: komitmen organisasi											

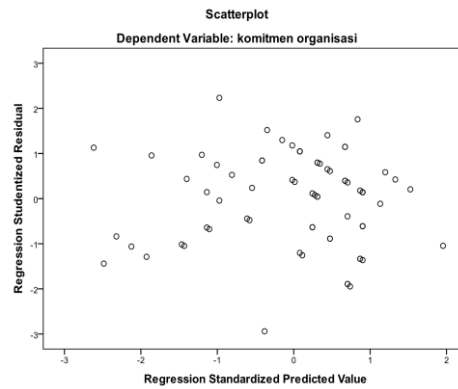
Sumber : Data diolah (lampiran 11)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dinyatakan bahwa nilai Durbin Watson adalah 1,933 maka dapat dikatakan tidak terjadi autokorelasi.

5) Uji Heteroskedastisitas

● Dasar pengambilan keputusan (Santoso,2010): 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) dimana titik-titik tersebut membentuk suatu pola tertentu dan teratur (bergelombang, melebar dan menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas. 2) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

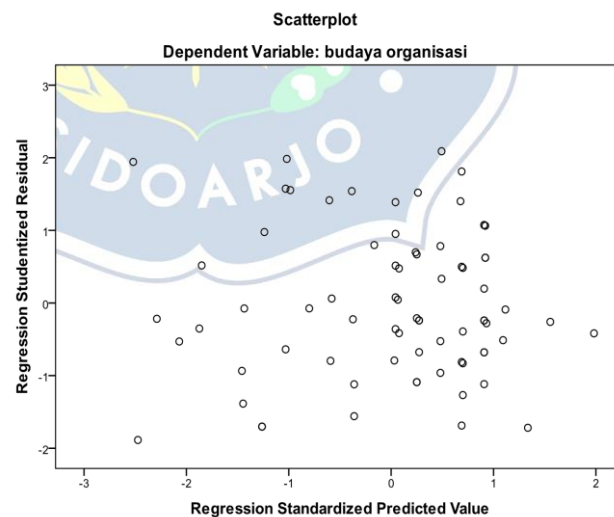
Gambar 4.5
Uji Heteroskedastisitas Komitmen Organisasi (Y)



Sumber: Data diolah Lampiran 10

Berdasarkan gambar diatas, menunjukkan bahwa data menyebar secara acak, maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

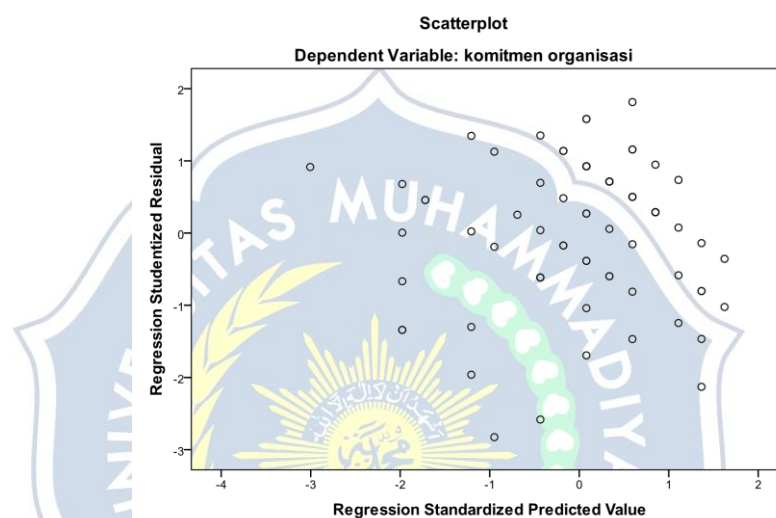
Gambar 4.6
Uji Heteroskedastisitas Budaya Organisasi (Z)



Sumber: Data diolah Lampiran 10

Berdasarkan gambar diatas, menunjukkan bahwa data menyebar secara acak, maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 4.7
Uji Heteroskedastisitas Budaya Organisasi (Z) Terhadap
Komitmen Organisasi (Y)



Sumber: Data diolah Lampiran 9

Berdasarkan gambar diatas, menunjukkan bahwa data menyebar secara acak, maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda untuk gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Sari Murni Jaya Wonoayu adalah sebagai berikut:

1) Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2) Terhadap Komitmen Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan SPSS, maka dapat diperoleh regresi antara gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi sebagai berikut :

Tabel 4.21
Hasil Analisis Regresi X terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.760	.949		1.854	.068
	komunikasi organisasi	.290	.073	.390	3.979	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.338	.075	.443	4.516	.000
a. Dependent Variable: komitmen organisasi						

Sumber : data diolah (lampiran 12)

Pada tabel diatas, mengenai hasil pengolahan data dalam SPSS, maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Dimana:

Y = komitmen organisasi

a = konstanta

b = koefisien korelasi variabel bebas

X_1 = gaya kepemimpinan transformasional

X_2 = komunikasi organisasi

$$Y = 1.760 + 0.338X_1 + 0.290X_2 + e$$

Dari hasil persamaan tersebut diatas, maka dapat diartikan bahwa:

Konstanta sebesar 1.760 berarti menunjukkan jika gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) adalah 0 (nol), maka nilai komitmen organisasi (Y) sebesar 1.760.

Koefesien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0.338 atau 33.8%, artinya jika gaya kepemimpinan transformasional (X_1) meningkat satu persen, maka komitmen organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0,338 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

Koefesien regresi variabel komunikasi organisasi (X_2) sebesar 0.290 atau 29%, artinya jika komunikasi organisasi (X_2) meningkat satu persen, maka komitmen organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0,290 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

- 2) Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2) Terhadap Budaya Organisasi (Z).

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan SPSS, maka dapat diperoleh regresi antara gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap budaya organisasi sebagai berikut :

Tabel 4.22
Hasil Analisis Regresi X terhadap Z

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.026	1.629		1.244	.218
	komunikasi organisasi	.691	.125	.474	5.525	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.655	.129	.436	5.092	.000

a. Dependent Variable: budaya organisasi

Sumber : data diolah (lampiran 12)

Pada tabel diatas, mengenai hasil pengolahan data dalam SPSS, maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Dimana:

Z = budaya organisasi

a = konstanta

b = koefesien korelasi variabel bebas

X₁ = gaya kepemimpinan transformasional

X₂ = komunikasi organisasi

$$Y = 2.026 + 0.655X_1 + 0.691X_2 + e$$

Dari hasil persamaan tersebut diatas, maka dapat diartikan bahwa:

Konstanta sebesar 2.026 berarti menunjukkan jika gaya kepemimpinan transformasion (X₁) dan komunikasi organisasi (X₂) adalah 0 (nol), maka nilai budaya organisasi (Z) sebesar 2.026.

Koefesien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0.655 atau 65.5% artinya jika gaya kepemimpinan transformasional (X_1) meningkat satu persen, maka budaya organisasi (Z) akan meningkat sebesar 0,655 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

Koefesien regresi variabel komunikasi organisasi (X_2) sebesar 0.691 atau 69.1%, artinya jika komunikasi organisasi (X_2) meningkat satu persen, maka budaya organisasi (Z) akan meningkat sebesar 0.691 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

3) Analisis Regresi Budaya Organisasi (Z) Terhadap Komitmen Organisasi (Y).

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan SPSS, maka dapat diperoleh regresi antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.23
Hasil Analisis Regresi Z terhadap Y

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.773	.974		3.873	.000
	budaya organisasi	.324	.046	.637	7.011	.000
a. Dependent Variable: komitmen organisasi						

Sumber : data diolah (lampiran 12)

Pada tabel diatas, mengenai hasil pengolahan data dalam SPSS, maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Dimana:

Y = komitmen organisasi

a = konstanta

b = koefisien korelasi variabel bebas

Z = budaya organisasi

$$Y = 3.773 + 0.324Z + e$$

Dari hasil persamaan tersebut diatas, maka dapat diartikan bahwa:

Konstanta sebesar 3.773 berarti menunjukkan jika budaya organisasi (Z) naik satu persen, maka nilai komitmen organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0. jika budaya organisasi bernilai konstan 0 (nol), maka nilai komitmen organisasi (Y) adalah 3.773.

Koefisien regresi variabel budaya organisasi (Z) sebesar 0.324 atau 32.4%, artinya variabel budaya organisasi (Z) meningkat satu persen, maka variabel komitmen organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0.324 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

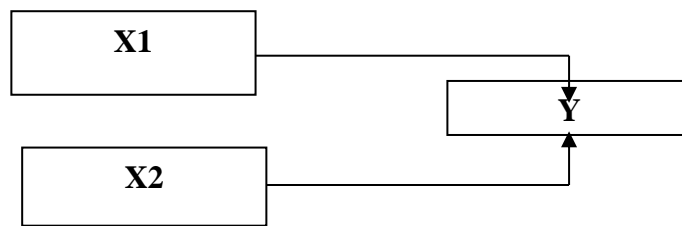
4.3 Uji Hipotesis

4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2) Terhadap Komitmen Organisasi (Y).

Hipotesis pertama (H_1) yang diajukan adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi organisasi

(X₂) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Y).

Gambar 4.7
Analisis jalur Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Organisasi (H1).



a. Uji Simultan (Uji F)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji F untuk mengetahui apakah variabel bebas gaya kepemimpinan transformatif dan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat komitmen organisasi.

Adapun pengujian Uji F sebagai berikut :

Tabel 4.24
Uji Simultan (F) X terhadap Y

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157.633	2	78.816	43.429	.000a
	Residual	128.854	71	1.815		
	Total	286.486	73			
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformatif, komunikasi organisasi						
b. Dependent Variable: komitmen organisasi						

Sumber : data diolah (lampiran 14)

Berdasarkan tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 43.429 , sedangkan F_{tabel} (2;71) dari tabel distribusi adalah sebesar 3.13 dan nilai signifikan yang

diperoleh 0.000. hal ini berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($43.429 > 3.13$) dan nilai signifikan lebih kecil dari nilai α yaitu 0.05, signifikan $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$). maka H1 diterima dan H0 ditolak yang artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh secara simultan terhadap variabel komitmen organisasi.

b. Uji Parsial (Uji T)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji t yang digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh signifikansi secara parsial antara variabel bebas yang meliputi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) terhadap variabel terikat komitmen organisasi (Y). Dengan $df = n - k - 1 = 74 - 2 - 1 = 71$. Sehingga diperoleh t_{tabel} 1.666 nilai t_{hitung} yang diperoleh dari hasil pengolahan SPSS disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.25
Hasil Analisis Jalur Uji t (Parsial)
Untuk Hipotesis Pertama

Coefficientsa					
Model		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	1.760	.949	1.854	.068
	komunikasi organisasi	.290	.073	3.979	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.338	.075	4.516	.000
a. Dependent Variable: komitmen organisasi					

Sumber : Data diolah (lampiran 13)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan uji hipotesis secara parsial atau individu sebagai berikut :

a) Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1)

Berdasarkan hasil analisis jalur pengujian H1 yang ditunjukkan pada tabel diatas menyatakan bahwa nilai koefisien *standardized beta* gaya kepemimpinan transformasional (X1) pada regresi ini sebesar 0.443, artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh sebesar 44.3% terhadap komitmen organisasi (Y). Nilai *standardized coefficients beta* (S.C beta), merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi (β) variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.338, bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 33.8%. Sedangkan nilai (*t-test* sebesar $4.516 > 1.666$ ttabel) serta nilai (signifikan $0.000 < 0.05$). nilai koefisien regresi (β) dan t-test tersebut menggunakan tingkat α signifikan sebesar 0.05. maka H1 diterima H0 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil variabel gaya kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi.

b) Variabel Komunikasi Organisasi (X_2)

Berdasarkan hasil analisis jalur pengujian H_1 yang ditunjukkan pada tabel diatas menyatakan bahwa nilai koefisien *standardized beta* komunikasi organisasi (X_2) pada regresi ini sebesar 0.390, artinya komunikasi organisasi berpengaruh sebesar 39% terhadap komitmen organisasi (Y). Nilai *standardized coefficients beta* (S.C beta), merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi (β) variabel komunikasi organisasi sebesar 0.290, bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 29%. Sedangkan nilai (t-test sebesar $3.979 > 1.666$ ttabel) serta nilai (signifikan $0.000 < 0.05$). nilai koefisien regresi (β) dan t-test tersebut menggunakan tingkat α signifikan sebesar 0.05. maka H_1 diterima H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil variabel komunikasi organisasi secara positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi.

c. Koefisien Korelasi Berganda (R)

Korelasi berganda digunakan untuk menghitung tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas gaya kepemimpinan transformasion dan komunikasi organisasi terhadap variabel terikat komitmen organisasi.

Tabel 4.26
Koefisien Korelasi Berganda Simultan X terhadap Y

Model Summary ^b											
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0	1	.742a	.550	.538	1.347	.550	43.429	2	71	.000	1.657
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi											
b. Dependent Variable: komitmen organisasi											

Sumber : Data diolah (lampiran 15)

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah 0.742 atau mendekati 1. Artinya terdapat hubungan yang kuat dan searah antara variabel bebas yang meliputi gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap variabel terikat meliputi komitmen organisasi.

d. Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Determinasi berganda bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap variabel terikat komitmen organisasi.

Hasil perhitungan SPSS mengenai analisis determinasi berganda ditunjukkan oleh tabel dibawah ini.

Tabel 4.27
Koefesien Determinasi Berganda (R^2) X terhadap Y

Model Summary ^b											
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0	1	.742a	.550	.538	1.347	.550	43.429	2	71	.000	1.657
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi											
b. Dependent Variable: komitmen organisasi											

Sumber : Data diolah (lampiran 15)

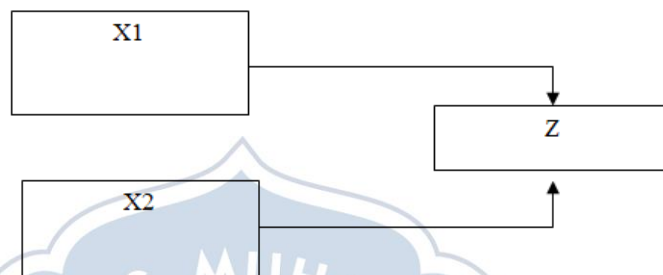
Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa koefesien determinasi dalam penelitian ini sebesar 0.550 atau 55%, sehingga variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi dapat menjelaskan komitmen organisasi 55% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain 45%.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap budaya organisasi.

Hipotesis pertama (H1) yang diajukan adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Z).

4.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif (X₁) dan Komunikasi Organisasi (X₂) Terhadap Budaya Organisasi (Z).

Gambar 4.8
Analisis jalur Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Komunikasi Organisasi terhadap Budaya Organisasi (H2).



a. Uji Simultan (Uji F)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji F untuk mengetahui apakah variabel bebas gaya kepemimpinan transformatif dan komunikasi Organisasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat budaya organisasi.

Adapun pengujian Uji F sebagai berikut :

Tabel 4.28
Uji Simultan (F) X terhadap Z

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	724.464	2	362.232	67.789	.000a
	Residual	379.387	71	5.343		
	Total	1103.851	73			
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformatif, komunikasi organisasi						
b. Dependent Variable: budaya organisasi						

Sumber : Data diolah (lampiran 14)

Berdasarkan tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 67.789 , sedangkan $F_{tabel} (2;71)$ dari tabel distribusi adalah sebesar 3.13 dan nilai signifikan yang diperoleh 0.000. hal ini berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($67.789 > 3.13$) dan nilai signifikan lebih kecil dari nilai α yaitu 0.05, signifikan $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$). maka H_1 diterima dan H_0 ditolak yang artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh secara simultan terhadap variabel budaya organisasi.

b. Uji Parsial (Uji T)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji t yang digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh signifikansi secara parsial antara variabel bebas yang meliputi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) terhadap variabel terikat budaya organisasi (Z). Dengan $df = n - k - 1 = 74 - 2 - 1 = 71$. Sehingga diperoleh t_{tabel} 1.666 nilai t_{hitung} yang diperoleh dari hasil pengolahan SPSS disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.29
Hasil Analisis Jalur Uji t (Parsial)
Untuk Hipotesis Kedua

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.026	1.629		1.244	.218
	komunikasi organisasi	.691	.125	.474	5.525	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.655	.129	.436	5.092	.000
a. Dependent Variable: budaya organisasi						

Sumber : Data diolah (lampiran13)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan uji hipotesis secara parsial atau individu sebagai berikut :

1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1)

Berdasarkan hasil analisis jalur pengujian H1 yang ditunjukkan pada tabel diatas menyatakan bahwa nilai koefisien standardized beta gaya kepemimpinan transformasional (X_1) pada regresi ini sebesar 0.436, artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh sebesar 43.6% terhadap budaya organisasi (Z). Nilai *standardized coefficients beta* (S.C beta), merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi (β) variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.655, bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi sebesar 65.5%. Sedangkan nilai (t-test sebesar $5.092 > 1.666 t_{tabel}$) serta nilai (signifikan $0.000 < 0.05$). nilai koefisien regresi (β) dan t-test tersebut

menggunakan tingkat α signifikan sebesar 0.05. maka H1 diterima H0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil variabel gaya kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan terhadap variabel budaya organisasi.

2. Variabel Komunikasi Organisasi (X₂)

Berdasarkan hasil analisis jalur pengujian H1 yang ditunjukkan pada tabel diatas menyatakan bahwa nilai koefisien *standardized beta* komunikasi organisasi (X₂) pada regresi ini sebesar 0.474, artinya komunikasi organisasi berpengaruh sebesar 47.4% terhadap budaya organisasi (Z). Nilai *standardized coefficients beta* (S.C beta), merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi (β) variabel komunikasi organisasi sebesar 0.691, bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh terhadap budaya organisasi sebesar 69.1%. Sedangkan nilai (t-test sebesar $5.525 > 1.666 t_{tabel}$) serta nilai (signifikan $0.000 < 0.05$). nilai koefisien regresi (β) dan t-test tersebut menggunakan tingkat α signifikan sebesar 0.05. maka H1 diterima H0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil variabel komunikasi organisasi secara positif dan signifikan terhadap variabel budaya organisasi.

c. Koefisien Korelasi Berganda (R)

Korelasi berganda digunakan untuk menghitung tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas gaya kepemimpinan transformasion dan komunikasi organisasi terhadap variabel terikat budaya organisasi.

Tabel 4.30
Koefesien Korelasi Berganda Simultan X terhadap Z

Model Summary ^b											
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension 0	1	.810 ^a	.656	.647	2.312	.656	67.789	2	71	.000	2.092
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi											
b. Dependent Variable: budaya organisasi											

Sumber : Data diolah (lampiran15)

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai koefesien korelasi (R) adalah 0.810 atau mendekati 1. Artinya terdapat hubungan yang kuat dan searah antara variabel bebas yang meliputi gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap variabel terikat meliputi budaya organisasi.

d. Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Determinasi berganda bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap variabel terikat budaya organisasi.

Hasil perhitungan SPSS mengenai analisis determinasi berganda ditunjukkan oleh tabel dibawah ini :

Tabel 4.31
Koefesien Determinasi Berganda (R^2) X terhadap Z

Model Summary ^b											
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0	1	.810a	.656	.647	2.312	.656	67.789	2	71	.000	2.092
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi											
b. Dependent Variable: budaya organisasi											

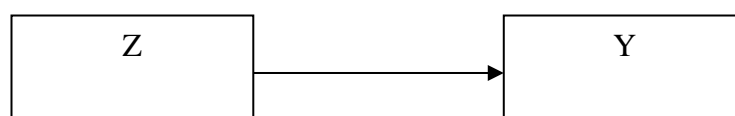
Sumber : Data diolah (lampiran15)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa koefesien determinasi dalam penelitian ini sebesar 0.656 atau 65.6%, sehingga variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi dapat menjelaskan budaya organisasi 65.6% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain 34.4%.

4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi (Z) Terhadap Komitmen Organisasi (Y).

Hipotesis ketiga (H3) yang diajukan adalah budaya organisasi (Z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Y).

Gambar 4.9
Analisis jalur budaya organisasi terhadap komitmen organisasi (H3).



a. Uji Simultan (Uji F)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji F untuk mengetahui apakah variabel budaya organisasi (Z) mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel komitmen organisasi (Y).

Adapun pengujian Uji F sebagai berikut :

Tabel 4.32
Uji Simultan (F) Z terhadap Y

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116.229	1	116.229	49.152	.000a
	Residual	170.258	72	2.365		
	Total	286.486	73			
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi						
b. Dependent Variable: komitmen organisasi						

Sumber : Data diolah (lampiran14)

Berdasarkan tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 49.152 , sedangkan F_{tabel} (1;72) dari tabel distribusi adalah sebesar 3.67 dan nilai signifikan yang diperoleh 0.000. hal ini berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($49.152 > 3.67$) dan nilai signifikan lebih kecil dari nilai α yaitu 0.05, signifikan $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$). maka H_1 diterima dan H_0 ditolak yang artinya bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap variabel komitmen organisasi.

b. Uji Parsial (Uji T)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji t yang digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh signifikan secara parsial antara variabel budaya organisasi (Z) terhadap variabel terikat komitmen organisasi (Y). Dengan $df = n - k - 1 = 74 - 2 - 1 = 71$. Sehingga diperoleh t_{tabel} 1.666 nilai t_{hitung} yang diperoleh dari hasil pengolahan SPSS disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.33
Hasil Analisis Jalur Uji t (Parsial)
Untuk Hipotesis Ketiga

Coefficientsa					T	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.773	.974		3.873	.000
	budaya organisasi	.324	.046	.637	7.011	.000
a. Dependent Variable: komitmen organisasi						

Sumber : Data diolah (lampiran 13)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan uji hipotesis secara parsial atau individu sebagai berikut :

Berdasarkan hasil analisis jalur pengujian H3 yang ditunjukkan pada tabel diatas menyatakan bahwa nilai koefisien *standardized beta* budaya organisasi (Z) pada regresi ini sebesar 0.324 artinya budaya organisasi berpengaruh sebesar 32.4% terhadap komitmen organisasi (Y). Nilai *standardized coefficients beta* (S.C beta),

merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi (β) variabel budaya organisasi sebesar 0.637, bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 63.7%. Sedangkan nilai (t-test sebesar $7.011 > 1.666 t_{tabel}$) serta nilai (signifikan $0.000 < 0.05$). nilai koefisien regresi (β) dan t-test tersebut menggunakan tingkat α signifikan sebesar 0.05. maka H1 diterima H0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi.

c. Koefisien Korelasi Berganda (R)

Korelasi berganda digunakan untuk menghitung tingkat keeratan hubungan antara variabel intervening budaya organisasi terhadap variabel terikat komitmen organisasi.

Tabel 4.34
Koefisien Korelasi Berganda Simultan Z terhadap Y

Model Summary ^b											
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0	1	.637a	.406	.397	1.538	.406	49.152	1	72	.000	1.933
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi											
b. Dependent Variable: komitmen organisasi											

Sumber : data diolah (lampiran 15)

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah 0.637 atau mendekati 1. Artinya terdapat

hubungan yang kuat dan searah antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

d. Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Determinasi berganda bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel budaya organisasi terhadap variabel komitmen organisasi.

Hasil perhitungan SPSS mengenai analisis determinasi berganda ditunjukkan oleh tabel dibawah ini :

Tabel 4.35
Koefesien Determinasi Berganda (R^2) Z terhadp Y

Model Summary ^b											
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0	1	.637a	.406	.397	1.538	.406	49.152	1	72	.000	1.933
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi											
b. Dependent Variable: komitmen organisasi											

Sumber : data diolah (lampiran 15)

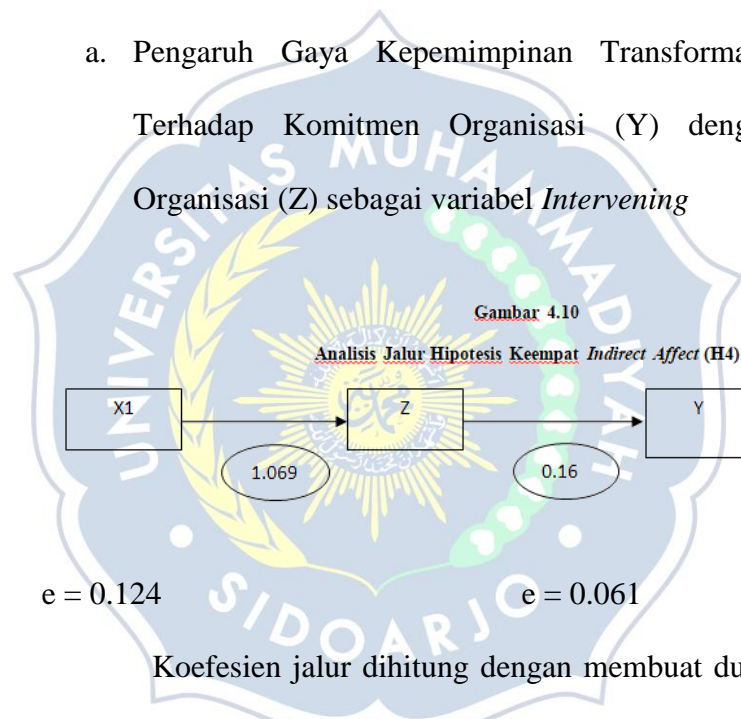
Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa koefesien determinasi dalam penelitian ini sebesar 0.406 atau 40.6%, sehingga variabel budaya organisasi dapat menjelaskan komitmen organisasi 40.6% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain 59.4%.

4.3.4 Uji Intervening

Uji *intervening* menurut Sugiono (2015) merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak

langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Aroian (1944) dalam Karl L. Wuensch (2015) dan dikenal Uji Aroian (*Aroian Test*). Uji Aroian dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel Dependen (Y) melalui variabel *intervening* (Z).

- a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif (X₁) Terhadap Komitmen Organisasi (Y) dengan Budaya Organisasi (Z) sebagai variabel *Intervening*



Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

$$(1). Z = \alpha + \alpha X1 + e1$$

$$(2). Y = \alpha + \alpha X1 + b Z + e2$$

Dari hasil perhitungan output SPSS dibawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) diperoleh persamaan sebagai berikut :

Tabel 4.36
Persamaan Regresi (1) Indirect Affect H4

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.675	1.769		3.209	.002
	gaya kepemimpinan transformasional	1.069	.124	.713	8.631	.000
a. Dependent Variable: budaya organisasi						

a. Dependent Variable: budaya organisasi

Sumber : data diolah (Lampiran 16)

$$Z = 5.675 + 1.069X_1 + e_1$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.37
Persamaan Regresi (2) Indirect Affect H4

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.359	.977		2.413	.018
	gaya kepemimpinan transformasional	.337	.091	.441	3.685	.000
	budaya organisasi	.164	.061	.323	2.699	.009
a. Dependent Variable: komitmen organisasi						

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

Sumber : Data diolah (Lampiran 16)

$$(2). \quad Y = 2.359 + 0.337 X_1 + 0.164 Z + e_2$$

Pengaruh Intervening yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan *Sobel Test* sebagai berikut :

Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab).

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 b^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0.164)^2 + (0.61)^2 + (1.69)^2(0.124)^2 + (0.164)^2(0.124)^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0.010008) + (0.017571) + (0.005721)}$$

$$Sab = 0.182485616$$

Dimana :

Sab = Standar error tidak langsung

a = Koefesien Regresi yang menggambarkan pengaruh X1 terhadap Z

b = Koefesien Regresi yang menggambarkan pengaruh Z terhadap Y

Sa = Standar error dari koefesien b

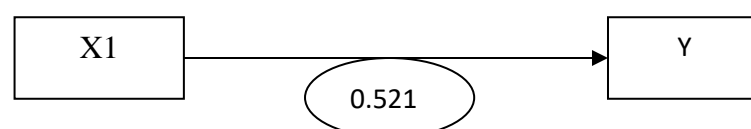
Sb = Standart error dari koefesien a

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung uji t statistik pengaruh *intervening* dengan rumus sebagai berikut ini :

$$t = \frac{a \times b}{Sab} = \frac{1.069 \times 0.164}{0.182485616} = 0.960711336$$

Oleh karena t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.666, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien *intervening* 0.960 tidak signifikan dan tidak ada pengaruh *intervening* budaya organisasi dalam hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

Gambar 4.11
Analisis Jalur Hipotesis Keempat Direct Affect H4



Berdasarkan analisis jalur diatas, dapat diperoleh hasil output dari pengujian SPSS sebagai mana berikut :

Tabel 4.38
Direct Affect (H4)

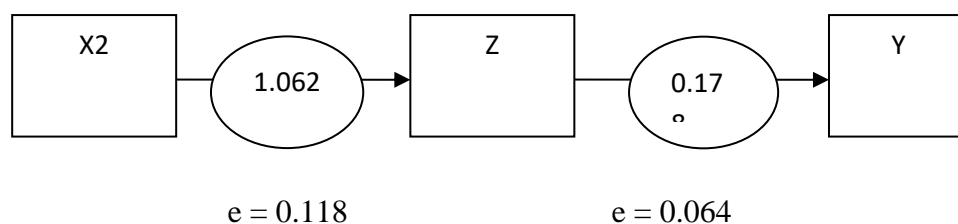
Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.292	.953		3.453	.001
	gaya kepemimpinan transformasional	.512	.067	.671	7.674	.000
a. Dependent Variable: komitmen organisasi						

Sumber : Data diolah (lampiran 16)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui nilai *Direct Affect* (pengaruh langsung) sebesar 0.671 yang mana dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai *direct affect* lebih besar dari nilai *indirect affect* (pengaruh tidak langsung) sebesar 0.182.

- b. Pengaruh Komunikasi Organisasi (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Y) dengan Budaya Organisasi (Z) sebagai variabel *Intervening*.

Gambar 4.12
Analisis Jalur Hipotesis Kelima *Indirect Affect* (H5)



Koefesien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

$$(1). Z = \alpha + \alpha X_2 + e_1$$

$$(2). Y = \alpha + \alpha X_2 + b Z + e_2$$

Dari hasil perhitungan output SPSS dibawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) diperoleh persamaan sebagai berikut:

Tabel 4.39
Persamaan Regresi (1) *Indirect Affect H5*

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.116	1.645		3.719	.000
	komunikasi organisasi	1.062	.118	.729	9.025	.000
a. Dependent Variable: budaya organisasi						

Sumber : data diolah (Lampiran 17)

$$Z = 6.116 + 1.062X_2 + e_1$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.40
Persamaan Regresi (2) Indirect Affect H5

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.784	.971		2.867	.005
	komunikasi organisasi	.293	.093	.394	3.148	.002
	budaya organisasi	.178	.064	.350	2.797	.007
a. Dependent Variable: komitmen organisasi						

Sumber : Data diolah (Lampiran 17)

$$(2). \quad Y = 2.784 + 0.293 X_2 + 0.178 Z + e_2$$

Pengaruh Intervening yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan *Sobel Test* sebagai berikut :
Standar error dari koefisien *indirect affect* (Sab).

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 b^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0.178)^2 + (0.064)^2 + (1.062)^2(0.118)^2 + (0.064)^2(0.118)^2}$$

$$Sab = \sqrt{(9.32777E - 05) + (0.015704) + (5.70327E - 05)}$$

$$Sab = 0.015854$$

Dimana :

Sab = Standar error tidak langsung

a = Koefisien Regresi yang menggambarkan pengaruh X1 terhadap Z

b = Koefisien Regresi yang menggambarkan pengaruh Z terhadap Y

Sa = Standar error dari koefisien b

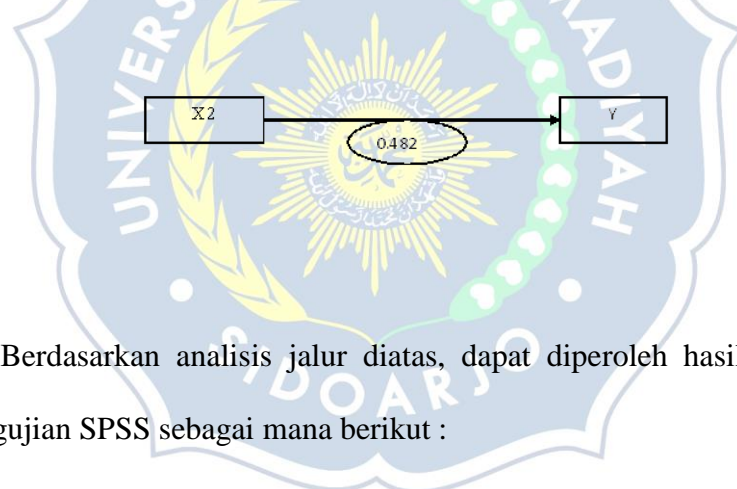
S_b = Standart error dari koefesien a

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung uji t statistik pengaruh *intervening* dengan rumus sebagai berikut ini :

$$t = \frac{a \times b}{S_{ab}} = \frac{1.062 \times 0.178}{0.015854} = 11.9235$$

Oleh karena t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.666, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien *intervening* 11.923 signifikan dan berarti ada pengaruh *intervening* budaya organisasi dalam hubungan variabel komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi.

Gambar 4.13
Analisis Jalur Hipotesis Keempat Direct Affect H5



Berdasarkan analisis jalur diatas, dapat diperoleh hasil output dari pengujian SPSS sebagai mana berikut :

Tabel 4.41
Direct Affect (H5)

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.874	.931		4.163	.000
	komunikasi organisasi	.482	.067	.649	7.236	.000

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

Sumber : Data diolah (lampiran 17)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui nilai *Direct Affect* (pengaruh langsung) sebesar 0.649 yang mana dapat disimpulkan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai *direct affect* lebih besar dari nilai *indirect affect* (pengaruh tidak langsung) sebesar 0.015.



BAB V

PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian di atas dapat diketahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* dengan menggunakan aplikasi pengolahan data *Analysis path* melalui SPSS Statistic 18.0

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi secara simultan terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu memiliki seorang pemimpin yang karisma, dapat memberi inspirasi, ransangan intelektual serta kepercayaan karyawan dengan perhatian baik secara individu maupun kelompok. Berkaitan dengan variabel komunikasi organisasi yaitu dengan memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi, yang mana diterapkan didalam PT. Sari Murni Jaya Wonoayu antara atasan bawahan dapat berinteraksi dengan baik dalam penyampaian informasi, pesan maupun nasehat dan saran, sehingga komunikasi dalam PT. Sari Murni Jaya Wonoayu memiliki dampak yang positif terhadap komitmen organisasi.

Semua variabel bebas berjalan secara simultan dengan baik terhadap variabel terikat, oleh karena itu komitmen organisasi mengalami peningkatan yang

signifikan. Artinya, gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan salah satu fungsi manajemen yang strategis, dengan kata lain kepemimpinan dapat menggerakkan, memperdayakan, serta mengarahkan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif yang dapat menuju kearah pencapaian tujuan organisasi (Soekarso, 2015). Dan juga didukung didalam penelitian yang diteliti oleh Fendy (2016) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasional dengan menggerakkan inisiatif dan dorongan bawahan untuk mencapai tujuan. Febryantahanuji (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi karena dengan indikator seperti memberikan instruksi, menjelaskan kebijakan dan prosedur, penyampaian dalam permasalahan serta dengan adanya kesetaraan komunikasi antar sesama kelompok yang baik dan efektif dapat membuat komitmen organisasi menjadi lebih baik.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi secara parsial terhadap Komitmen Organisasi

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial dan juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang ada, maka akan semakin meningkat pula komitmen organisasional karyawan. Demikian sebaliknya. Pemimpin PT. Sari

Murni Jaya Wonoayu selalu memberikan arahan atau motivasi kepada bawahannya untuk meingkatkan diri baik pemimpin maupun karyawan. Menurut Rivai (2013) gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe dari kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dengan arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. salah satu cara yang diterapkan di PT. Sari Murni Jaya Wonayu yaitu memberikan sarana dan prasarana yang memadai untuk kelangsungan organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan, dengan memberikan kepercayaan yang dapat meningkatkan kualitas komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan berpengaruh dan membawa perubahan terhadap komitmen organisasi.

b. Pengaruh Komunikasi Organisasi secara parsial terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara parsial dan juga variabel komunikasi organisasi mempunyai pengaruh signifikan. Didalam PT. Sari Murni Jaya Wonoayu telah memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi, yang mana telah diterapkan komunikasi organisasi antara atasan bawahan dapat berinteraksi dengan baik mulai dari informasi, pesan maupun nasehat dan saran. Sehingga komunikasi organisasi dalam PT. Sari Murni Jaya Wonoayu memiliki sisi positif terhadap komitmen organisasi.

Komunikasi memberikan motivasi, membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara mereka bekerja dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki komitmen

yang dibawah standar. Bagi karyawan, penyampaian suatu permasalahan dan kelompok kerja merupakan sumber utama untuk melakukan interaksi sosial. menurut Febryantahanuji (2017) menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karena semakin lancar komunikasi maka semakin tinggi pula komitmen organisasi pada PT. Sari Murni Jaya Wonoayu. Selain itu menurut penelitian Qosyim (2014) juga menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karena komunikasi yang baik dan efektif antara atasan dan bawahan dapat membuat komitmen organisasi menjadi lebih baik. Dengan kata lain komunikasi mempunyai potensi untuk meningkatkan komitmen organisasi, tergantung seberapa baik karyawan dalam berkomunikasi.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi secara simultan terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh secara simultan terhadap budaya organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu memiliki seorang pemimpin yang memiliki reaksi terhadap hal kritis, pemodelan peran, karisma, dapat memberi inspirasi, ransangan intelektual serta kepercayaan karyawan dengan perhatian baik secara individu maupun kelompok. Berkaitan dengan variabel komunikasi organisasi menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara simultan terhadap budaya organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu dapat menggunakan komunikasi organisasi dengan sangat baik yang sesuai dengan

indikator seperti memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, penyampaian permasalahan dan adanya kesetaraan dalam komunikasi antar sesama kelompok kerja,

Semua variabel bebas berjalan secara simultan dengan baik terhadap variabel terikat, oleh karena itu budaya organisasi mengalami peningkatan yang signifikan. Didalam penelitian yang diteliti oleh (Herminingsih, 2011) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi budaya organisasional dengan reaksi pemimpin dalam menghadapi krisis, karena hal tersebut merupakan potensi bagi para pegawai untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi untuk menanamkan budaya dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan mekanisme. Suratna (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang rendah antara komunikasi organisasi terhadap budaya organisasi.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi secara parsial terhadap Budaya Organisasi

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial dan juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap budaya organisasi karena Pemimpin PT. Sari Murni Jaya Wonoayu selalu bertindak sebagai teladan, mentor dan pelatih dimana dapat membuat para karyawan memiliki rasa kekeluargaan dengan tidak

mementingkan diri sendiri dan mendahulukan kepentingan pribadi, malainkan pada tujuan-tujuan organisasi. Artinya, semua itu akan berjalan untuk membentuk budaya organisasi yang lebih baik diawali oleh perbuatan-perbuatan dan kata-kata dari pemimpin itu sendiri. Menurut Tobari (2015) budaya merupakan suatu hal yang mendasari adanya perilaku, sikap, dan keseluruhan dari efektivitas karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam suatu organisasi, budaya juga dapat menjadi sebagai perseptif yang bertujuan untuk memahami perilaku setiap individu dan kelompok dalam organisasi. Dan dengan motivasi inspirasional dan pertimbangan individu, pemimpin dapat member semangat kepada anak buahnya dengan cara memandang masa depan dengan optimis dan menekankan target target dengan ambisius.

b. Pengaruh Komunikasi Organisasi secara parsial terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara parsial dan juga variabel komunikasi organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Didalam PT. Sari Murni Jaya Wonoayu telah memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi, yang mana telah diterapkan komunikasi organisasi antara atasan bawahan dapat berinteraksi dengan baik mulai dari informasi, pesan maupun nasehat dan saran. Sehingga komunikasi organisasi dalam PT. Sari Murni Jaya Wonoayu memiliki komunikasi organisasi yang kompleks dalam organisasi yang menyebabkan budaya organisasi semakin baik.

Komunikasi pada PT. Sari Murni jaya Wonoayu memiliki komunikasi yang disetujui secara sosial dan berorientasi pada anggotanya tidak organisasi.

Dengan memberikan motivasi, membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara mereka bekerja dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki budaya organisasi. Menurut Moeheriono (2012) budaya organisasi merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki dan dapat diterima oleh kelompok, dengan kata lain dapat menentukan bagaimana suatu kelompok dapat merasakan, dan reaksinya terhadap lingkungan yang beraneka ragam. Bagi karyawan, penyampaian suatu permasalahan dan kelompok kerja merupakan sumber utama untuk melakukan interaksi sosial.

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan hasil yang signifikan tersebut membuktikan bahwa di PT. Sari Murni Jaya Wonoayu mengidentifikasi bahwa tinggi rendahnya tingkat budaya organisasi yang dirasakan oleh pegawai PT. Sari Murni Jaya Wonoayu, mereka tetap memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya karena sebagian besar karyawan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu ini merasa puas atas pekerjaan dengan penghasilan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka rasakan, rekan kerja dan kondisi kerja yang sangat nyaman serta adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat serta penghargaan yang lebih baik.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional juga dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi

diantara anggota-anggotanya. Keterkaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional juga dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Penelitian ini juga didukung oleh Nugroho (2011) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Artinya komitmen mampu mengimplementasikan nilai-nilai budaya secara bebas dan berinovasi dan berorientasi pada hasil. Dengan kata lain semakin tinggi nilai budaya yang dikembangkan, maka semakin tinggi komitmen yang terjadi. Selanjutnya menurut Fendy (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh sangat besar dan signifikan kepada komitmen karyawan dibanding variabel lain dikarenakan komitmen kerja karyawan yang tinggi dapat terwujud melalui pemeliharaan budaya organisasi itu sendiri.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai variabel *intervening*

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh secara tidak langsung (*indirect affect*) terhadap komitmen organisasi melalui variabel budaya organisasi yang dimana gaya kepemimpinan transformatif terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi tidak berjalan secara efektif karena karyawan pada PT. Sari Murni Jaya Wonoayu masih memiliki karyawan kontrak yang dimana membuat karyawan tersebut tidak berpihak terhadap perusahaan untuk membentuk sebuah komitmen.

Akan tetapi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung (*direct affect*) terhadap komitmen organisasi melalui variabel budaya organisasi. Hal ini bahwa pada perusahaan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang dimana seorang pemimpin mampu memberikan arahan dan motivasi terhadap bawahannya sehingga menumbuhkan komitmen karyawan terhadap organisasinya yang mana mereka tidak memiliki pikiran untuk meninggalkan organisasi tersebut walaupun ada pekerjaan yang lebih menguntungkan. Menurut Sopiah (dalam Juliandrastuti dan Karyadi, 2016) yaitu merupakan derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global dari pada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi dapat menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja. Hal ini bertolak belakang pada penelitian Herminingsih (2011) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berfungsi secara efektif sebagai variabel *intervening* antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

7. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai variabel *intervening*

Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung (*direct affect*) terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* akan tetapi tidak berpengaruh secara langsung (*indirect affect*) terhadap komitmen organisasi

melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening*. Hal ini bahwa pada perusahaan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu telah menerapkan komunikasi organisasi yang mana pada perusahaan tersebut mampu memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, penyampaian dalam permasalahan dan mampu menimbulkan kesetaraan dalam komunikasi antar sesama kelompok kerja sehingga karyawan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu mempunyai komitmen untuk bertahan dalam organisasi.

Menurut Robbins and Judge (2015) Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi dalam kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Sehingga hal ini sesuai dengan penelitian Qosyim (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi secara efektif sebagai variabel *intervening* antara komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi. Semua variabel bebas berjalan simultan dengan baik terhadap komitmen organisasi yang mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu memiliki seorang pemimpin yang charisma, dapat memberi inspirasi, ransangan intelektual serta kepercayaan karyawan dengan perhatian baik secara individu maupun kelompok.
2. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan variabel komunikasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Sari Murni Jaya Wonoayu. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu selalu memberikan arahan atau motivasi kepada bawahannya untuk meningkatkan diri baik pemimpin maupun karyawan.

3. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh secara simultan terhadap budaya organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa PT. Sari Murni Jaya Wonoayu telah memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi, yang mana telah diterapkan. Komunikasi organisasi antara atasan bawahan dapat berinteraksi dengan baik mulai dari informasi, pesan maupun nasehat dan saran.
4. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dan variabel komunikasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Sari Murni Jaya Wonoayu memiliki seorang pemimpin yang memiliki reaksi terhadap hal kritis, pemodelan peran, karisma, dapat memberi inspirasi, rangsangan intelektual serta kepercayaan karyawan dengan perhatian baik secara individu maupun kelompok dan telah melaksanakan komunikasi organisasi dengan sangat baik
5. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan hasil yang signifikan tersebut membuktikan bahwa di PT. Sari Murni Jaya Wonoayu mengidentifikasi bahwa tinggi rendahnya tingkat budaya organisasi yang dirasakan oleh pegawai PT. Sari Murni Jaya Wonoayu, mereka tetap memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya karena sebagian besar karyawan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu ini merasa puas atas pekerjaan

dengan penghasilan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka rasakan, rekan kerja dan kondisi kerja yang sangat nyaman serta adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat serta penghargaan yang lebih baik.

6. Tidak ada pengaruh *intervening (indirect affect)* budaya organisasi dalam hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena PT. Sari Murni Jaya Wonoayu masih memiliki karyawan kontrak yang dimana membuat karyawan tersebut tidak berpihak terhadap perusahaan untuk membentuk sebuah komitmen. Akan tetapi budaya organisasi memiliki pengaruh langsung (*direct affect*) antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hal ini terjadi bahwa PT. Sari Murni Jaya Wonoayu telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang dimana seorang pemimpin mampu memberikan arahan dan motivasi terhadap bawahannya sehingga menumbuhkan komitmen karyawan terhadap organisasinya.
7. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh secara langsung (*direct affect*) maupun tidak langsung (*indirect affect*) antara variabel komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi. Hal ini bahwa pada perusahaan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu telah menerapkan komunikasi organisasi yang mana pada perusahaan tersebut mampu memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, penyampaian dalam permasalahan dan mampu menimbulkan kesetaraan dalam

komunikasi antar sesama kelompok kerja sehingga karyawan PT. Sari Murni Jaya Wonoayu mempunyai komitmen untuk bertahan dalam organisasi.

6.2 Saran

Dari hasil penelitian dan evaluasi , maka saran yang akan diberikan penulis adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti lain

- a. Saran bagi peneliti lain sebaiknya lebih mengembangkan teori mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi karena di PT. Sari Murni Jaya Wonoayu Sidoarjo yang meneliti mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi masih sangatlah minim.
- b. Terlebih lagi peneliti harus dapat memilih antara karyawan tetap, kontrak maupun outsourcing guna mendapatkan keabsahan data.

2. Bagi Perusahaan

- 1) Pemimpin harus mampu meningkatkan rasa budaya organisasi karyawan agar para karyawan mentaati peraturan yang ditetapkan oleh kantor, dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan sehingga tidak ada masalah dalam keterlambatan pencapaian target perusahaan.
- 2) Harus meningkatkan pengawasan dalam perijinan dan penyelesaian tugas agar para karyawan mampu menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan tepat waktu.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi, sedangkan masih banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Azhariman, Hanif. 2014. *Keadilan Organisasi sebagai Variabel Mediasi antara Komunikasi Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Telkom Surabaya*. Jurnal Ilmu Manajemen. Vol.2, No.4. ISSN: 1679-1690.
- Bungin, Burhan. 2012. *Penelitian Kualitatif*. Edisi kedua. Jakarta: Penerbit PPM.
- Dani, Aditya Kurnia. 2016. *Hubungan Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan Manajemen Konflik pada Guru di Sekolah Islam Bungan Bangsa Samarinda*. Jurnal: Psikologi, Vol.4, No.2. ISSN: 2477-2674.
- Febryantahanuji. 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komunikasi Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada Stekom Semarang*. Jurnal Nusamba, Vol.2, No.1
- Hafiz, Arabii J Manag. 2017. *Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore*. an open access journal. Juli 2017. Vol.7, No.2. ISSN: 2223-5833. DOI: 10.4172/2223-5833.1000304.
- Heminingsih, Anik. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan "Optimal", Vol.5, No.1.
- Juliandi, Azuar dan Irfan. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu BISNIS*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Juliandrastuti, Dijah dan Karyadi, Iman. 2016. *Peran Status Kepegawaian dalam Moderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan*. Jurnal Rebranding Keunggulan Kompetitif Berbasis Kearifan Lokal. ISBN: 978-602-60569-2-4.
- Liliweri, Alo. 2012. *Makna Budaya dalam Komunikasi Antarbudaya*. Yogyakarta: LKiS
- Lubis, arfan ikhsan. 2014. *akuntansi keprilakuan (edisi 2)*. jakarta: salemba empat.
- Ludlow, Ron dan Fergus Panton. 2013. *The Essence of Effective Communicatin*. Terj. Oleh Deddy Jacobs. Yogyakarta: Andi.
- Mubarak, Ahmad & Darmanto, Susetyo. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada*

- PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang*). Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 5, No. 1.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi: Revisi. Cetakan ke-1. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mokodompit, Franky Ramli. 2013. *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektifitas Kinerja Pada PT Radio Memora Anoa Indah*. jurnal acta diurna. Volume 2, No. 2.
- Nugroho, Dwekti Agung. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai pada Pusat Pembangunan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Jurnal Manajemen Bisnis. Vol.1, No.2.
- Prabawa. 2013. *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening*. Skripsi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negri Syarif Hidayatullah.
- Priyatno. 2012. *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS*. Edisi pertama. Jakarta: Mediakom.
- Qosyim, Roshiful Aqli. (2014). *Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Kerja Serta Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Dinas Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Lumajang*. Jurnal Stie Mandala. Vol. 10, No.2.
- Rahmi, Yuliana. 2012. *Peran Komunikasi dalam Organisasi*. Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) . Semarang. Vol.4, No.3.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2011. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Buku2. Ed4. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Ed4, Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai dan Mulyadi, Deedy, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Ed3, Jakarta: PT Raja Grafindo, 2011.
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Ed16. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, dan Mary Coulter, 2010. *Manajemen*, Ed 10, Jakarta: Erlangga.
- Santoso, S. 2010. *Statistik Multivariat Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

- Sapitri, Ranty. 2016. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru*, Jurnal JOM Fisip. Vol.3, No.2.
- Soekarno, Iskandar Putong, 2015. *Kepemimpinan Kajian Teoritis dan Praktis (Volume 1 dari kepemimpinan edisi 1)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*. cetakan ke-12. Penerbit CV, Alfabeta: Bandung.
- Supranto, J. 2010. *Statiska*. Jakarta: Erlangga.
- Tobari, 2015. *Evaluasi Soal-soal Penerimaan Pegawai Baru Dilengkapi Dengan Hasil Penelitiannya*. Yogyakarta: Deepublish
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan*. Cetakan ke-1. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wiratna, Sujarweni V. 2014. *SPSS untuk Penelitian*. cetakan pertama. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi (Sebuah Kebutuhan untuk Kinerja Jangka Panjang)*. Ed2. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Windarwati, Andi Dian *et al.* (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV*. Jurnal Analisis. Juni 2016. Vol.5, No.1. ISSN: 2303-100X.
- W. Gulo. 2010. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Grasindo.
- Wuenchh, Karl L. 2015. *Statistical Tests of Models that Include Mediating Variables*.
<http://core.ecu.edu/psyc/wuenchk/MV/multReg/MediationModels.pdf>.
 diakses jam 17.55 wib.

LAMPIRAN 1

SURAT KETERANGAN PENELITIAN



PT. SARIMURNI JAYA

FOOD INDUSTRY

Jl. Popoh Industri No. 38, Dusun Japanan Desa Popoh Kec. Wonoayu - Sidoarjo
JAWA TIMUR - INDONESIA

Telp. 085100058881 Fax. (031) 8976887 E-mail : sarimurni_sby@yahoo.com

Ref. No : 04/PS/SMJ/II/2018

Sidoarjo, 1 Februari 2018

Kepada Yth :

Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Jl. Mojopahit 666B Sidoarjo Jawa Timur

Up. Bpk. Wisnu P. Setiyono, SE, M.Si, Ph.D

Hal : Ijin Penelitian

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya permohonan untuk penelitian yang diajukan oleh :

Nama : Suci Khairul Aisyah


NIM : 142010200109

Program Studi : Manajemen

Dengan ini kami menyetujui permohonan mahasiswa tersebut di atas untuk melakukan penelitian di PT. Sarimurni Jaya mulai tanggal 17 Januari 2018 sampai dengan tanggal 31 Januari 2018.

Demikian surat ini kami buat, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

Hormat kami,
PT. SARIMURNI JAYA
Food Industry


Sumartik
Direktur



LAMPIRAN 2

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA PT. SARI MURNI JAYA
WONOAYU**

PENGANTAR

Bapak/Ibu yang terhormat,

Pada kesempatan ini saya mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk berkenan mengisi daftar pernyataan pada halaman-halaman berikut ini.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan nanti semata-mata akan saya pergunakan untuk tujuan-tujuan penulisan skripsi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Jawaban yang Bapak/Ibu berikan pada daftar pernyataan ini tidak akan mengganggu perusahaan Bapak/Ibu, karena data tersebut hanya akan saya gunakan untuk kepentingan studi. Oleh sebab itu, saya mohon Bapak/Ibu untuk memberikan jawaban apa adanya. Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu akan saya jamin sepenuhnya.

Akhirnya, saya sampaikan terima kasih atas perhatian, partisipasi, dan bantuan Bapak/Ibu.

Tertanda,

Suci Khairul Aisyah
142010200109

Petunjuk Pengisian

- ### Keterangan Skor Penilaian

Tidak Setuju = skornya sebesar (2)

Setuju = skornya sebesar (4)

Sangat Setuju = skornya sebesar (5)

A. Identitas responden

1. Jabatan :
2. Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
3. Usia :
4. Pendidikan Terakhir
a. SD b. SMP c. SMA d. S1 e. Lainnya.....
5. Lama Bekerja
a. Dibawah 5 tahun c. 11-15 tahun e. Diatas 20 tahun
b. 5-10 tahun d. 16-19 tahun

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

- 1) Pimpinan mampu memberikan contoh teladan yang baik terhadap karyawan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 2) Pimpinan mampu meningkatkan semangat kerja dan mengarahkan tingkah laku saya yang produktif untuk pencapaian target kinerja.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 3) Pimpinan mampu memberikan dukungan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 4) Pimpinan saya selalu dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

B. Komunikasi Organisasi (X2)

- 1) Atasan selalu memberikan arahan pekerjaan kepada bawahan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 2) Atasan mengkomunikasikan informasi mengenai tugas, kebijakan kebijakan terkait organisasi.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 3) Pimpinan selalu mengadakan evaluasi untuk menyampaikan permasalahan yang ada dilapangan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 4) Sesama rekan kerja, kordinasi dan kerjasama terhadap penyelesaian pekerjaan dapat dengan mudah terbentuk

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

C. Komitmen Organisasi (Y)

1. Saya selalu berpihak ke PT. Sari Murni Jaya ini dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

2. Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

3. Saya merasa belum bisa memberikan kontribusi bagi perusahaan ini.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

D. Budaya Organisasi (Z)

1. Saya selalu menciptakan ide – ide yang inovatif dalam bekerja.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

2. Saya selalu teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

3. Saya mempunyai kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban sehingga tugas pekerjaan dapat terselesaikan secara maksimal.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

4. Perusahaan tidak pernah telat memberikan gaji kepada karyawan

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

5. Karyawan selalu berkeinginan dan sungguh – sungguh dalam melaksanakan pekerjaan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

6. Karyawan seringkali cemas dan tegang ketika dipanggil masuk ke ruang kantor sehari-harinya.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5



LAMPIRAN 3

DATA FREKUENSI RESPONDEN

Frequency Table

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	47	63.5	63.5	63.5
	Wanita	27	36.5	36.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22-30 Tahun	20	27.0	27.0	27.0
	31-40 Tahun	49	66.2	66.2	93.2
	>40 Tahun	5	6.8	6.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	3	4.1	4.1	4.1
	SMP	10	13.5	13.5	17.6
	SMA	54	73.0	73.0	90.5
	S1	5	6.8	6.8	97.3
	Lainnya	2	2.7	2.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 Tahun	5	6.8	6.8	6.8
	5-10 Tahun	24	32.4	32.4	39.2
	11-15 Tahun	30	40.5	40.5	79.7
	16-19 Tahun	15	20.3	20.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

LAMPIRAN 4

FREKUENASI JAWABAN RESPONDEN

Frequency Table

x1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	7	9.5	9.5	10.8
	3	17	23.0	23.0	33.8
	4	39	52.7	52.7	86.5
	5	10	13.5	13.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

x1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	8	10.8	10.8	12.2
	3	13	17.6	17.6	29.7
	4	42	56.8	56.8	86.5
	5	10	13.5	13.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

x1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	12	16.2	16.2	17.6
	3	30	40.5	40.5	58.1
	4	29	39.2	39.2	97.3
	5	2	2.7	2.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

x1.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	16.2	16.2	16.2
	3	23	31.1	31.1	47.3
	4	36	48.6	48.6	95.9
	5	3	4.1	4.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

x2.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.1	4.1	4.1
	2	12	16.2	16.2	20.3
	3	25	33.8	33.8	54.1
	4	29	39.2	39.2	93.2
	5	5	6.8	6.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

x2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	13	17.6	17.6	18.9
	3	21	28.4	28.4	47.3
	4	32	43.2	43.2	90.5
	5	7	9.5	9.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

x2.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.8	6.8	6.8
	3	8	10.8	10.8	17.6
	4	52	70.3	70.3	87.8
	5	9	12.2	12.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

x2.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.1	4.1	4.1
	2	17	23.0	23.0	27.0
	3	26	35.1	35.1	62.2
	4	23	31.1	31.1	93.2
	5	5	6.8	6.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

y1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	12.2	12.2	12.2
	3	13	17.6	17.6	29.7
	4	46	62.2	62.2	91.9
	5	6	8.1	8.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

y1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.7	2.7	2.7
	2	8	10.8	10.8	13.5
	3	23	31.1	31.1	44.6
	4	32	43.2	43.2	87.8
	5	9	12.2	12.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

y1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	17.6	17.6	17.6
	3	27	36.5	36.5	54.1
	4	32	43.2	43.2	97.3
	5	2	2.7	2.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

z1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	43	58.1	58.1	59.5
	4	27	36.5	36.5	95.9
	5	3	4.1	4.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

z1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	11	14.9	14.9	16.2
	3	13	17.6	17.6	33.8
	4	41	55.4	55.4	89.2
	5	8	10.8	10.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

z1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	10	13.5	13.5	14.9
	3	11	14.9	14.9	29.7
	4	40	54.1	54.1	83.8
	5	12	16.2	16.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

z1.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.7	2.7	2.7
	2	11	14.9	14.9	17.6
	3	24	32.4	32.4	50.0
	4	30	40.5	40.5	90.5
	5	7	9.5	9.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

z1.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	9	12.2	12.2	13.5
	3	18	24.3	24.3	37.8
	4	35	47.3	47.3	85.1
	5	11	14.9	14.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

z1.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.4	5.4	5.4
	2	23	31.1	31.1	36.5
	3	28	37.8	37.8	74.3
	4	11	14.9	14.9	89.2
	5	8	10.8	10.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

LAMPIRAN 5

UJI VALIDITAS

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	24.41	20.053	.773	.	.746
x1.2	24.38	20.184	.743	.	.751
x1.3	24.82	21.462	.635	.	.778
x1.4	24.68	21.866	.578	.	.788
gaya kepemimpinan transformasional	14.04	6.724	1.000	.	.764

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	24.15	21.087	.731	.	.736
x2.2	24.01	21.986	.635	.	.758
x2.3	23.55	24.086	.561	.	.787
x2.4	24.30	21.417	.665	.	.748
komunikasi organisasi	13.72	7.110	1.000	.	.723

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	17.31	11.286	.703	.	.777
y1.2	17.46	10.471	.714	.	.756
y1.3	17.66	11.788	.603	.	.807
komitmen organisasi	10.49	3.924	1.000	.	.679

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
z1.1	37.95	57.340	.307	.	.787
z1.2	37.78	49.514	.782	.	.733
z1.3	37.68	49.208	.781	.	.731
z1.4	37.99	50.589	.667	.	.744
z1.5	37.76	49.173	.799	.	.730
z1.6	38.43	51.591	.511	.	.758
budaya organisasi	20.69	15.121	1.000	.	.804



LAMPIRAN 6

UJI RELIABILITAS

RELIABILITY

/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 totalx1

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.804	.870	5

RELIABILITY

/VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 totalx2

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.794	.851	5

RELIABILITY

/VARIABLES=y1.1 y1.2 y1.3 totaly

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.817	.856	4

RELIABILITY

/VARIABLES=z1.1 z1.2 z1.3 z1.4 z1.5 z1.6 totalz

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.779	.867	7

LAMPIRAN 7

UJI LINIERITAS

MEANS TABLES=totally BY totalx1 totalx2
/STATISTICS LINEARITY.

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
komitmen organisasi * gaya kepemimpinan transformasional	Between Groups	(Combined)	166.236	12	13.853	7.027	.000
		Linearity	128.897	1	128.897	65.386	.000
		Deviation from Linearity	37.340	11	3.395	1.722	.090
	Within Groups		120.250	61	1.971		
	Total		286.486	73			

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
komitmen organisasi * komunikasi organisasi	Between Groups	(Combined)	151.572	12	12.631	5.711	.000
		Linearity	120.623	1	120.623	54.538	.000
		Deviation from Linearity	30.949	11	2.814	1.272	.262
	Within Groups		134.915	61	2.212		
	Total		286.486	73			

MEANS TABLES=totally BY totalx1 totalx2
/STATISTICS LINEARITY.

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
budaya organisasi * gaya kepemimpinan transformasional	Between Groups	(Combined)	648.880	12	54.073	7.250	.000
		Linearity	561.349	1	561.349	75.263	.000
		Deviation from Linearity	87.531	11	7.957	1.067	.402
	Within Groups		454.971	61	7.459		
	Total		1103.851	73			

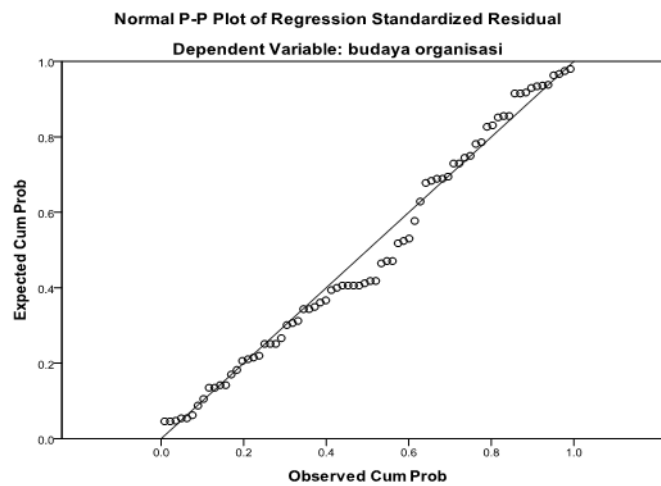
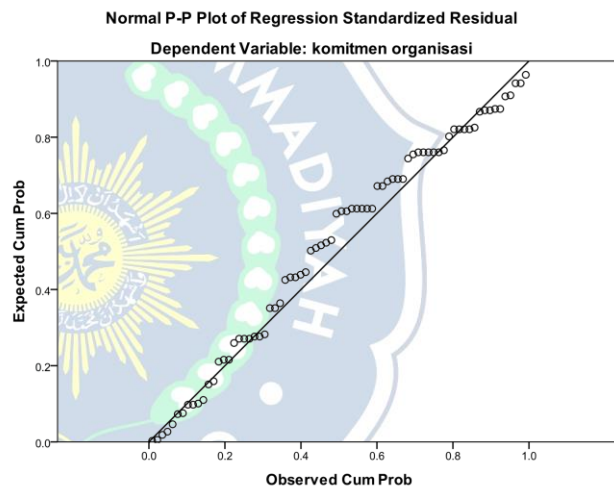
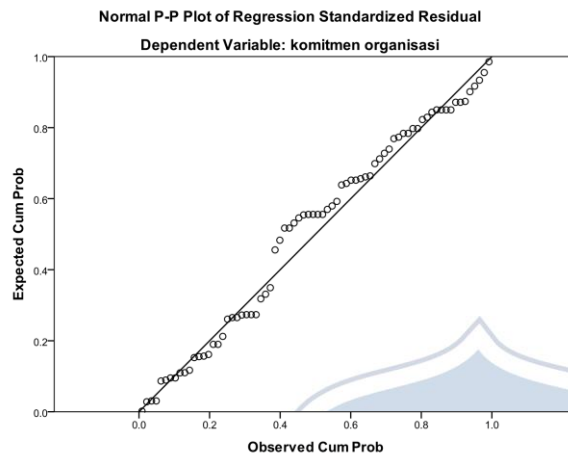
ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
budaya organisasi * komunikasi organisasi	Between Groups	(Combined)	644.778	12	53.732	7.140	.000
		Linearity	585.932	1	585.932	77.857	.000
		Deviation from Linearity	58.846	11	5.350	.711	.724
	Within Groups		459.073	61	7.526		
	Total		1103.851	73			

MEANS TABLES=totally BY totalz
/STATISTICS LINEARITY.

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
komitmen organisasi * budaya organisasi	Between Groups	(Combined)	156.675	14	11.191	5.086	.000
		Linearity	116.229	1	116.229	52.827	.000
		Deviation from Linearity	40.446	13	3.111	1.414	.180
	Within Groups		129.812	59	2.200		
	Total		286.486	73			

LAMPIRAN 8

UJI NORMALITAS



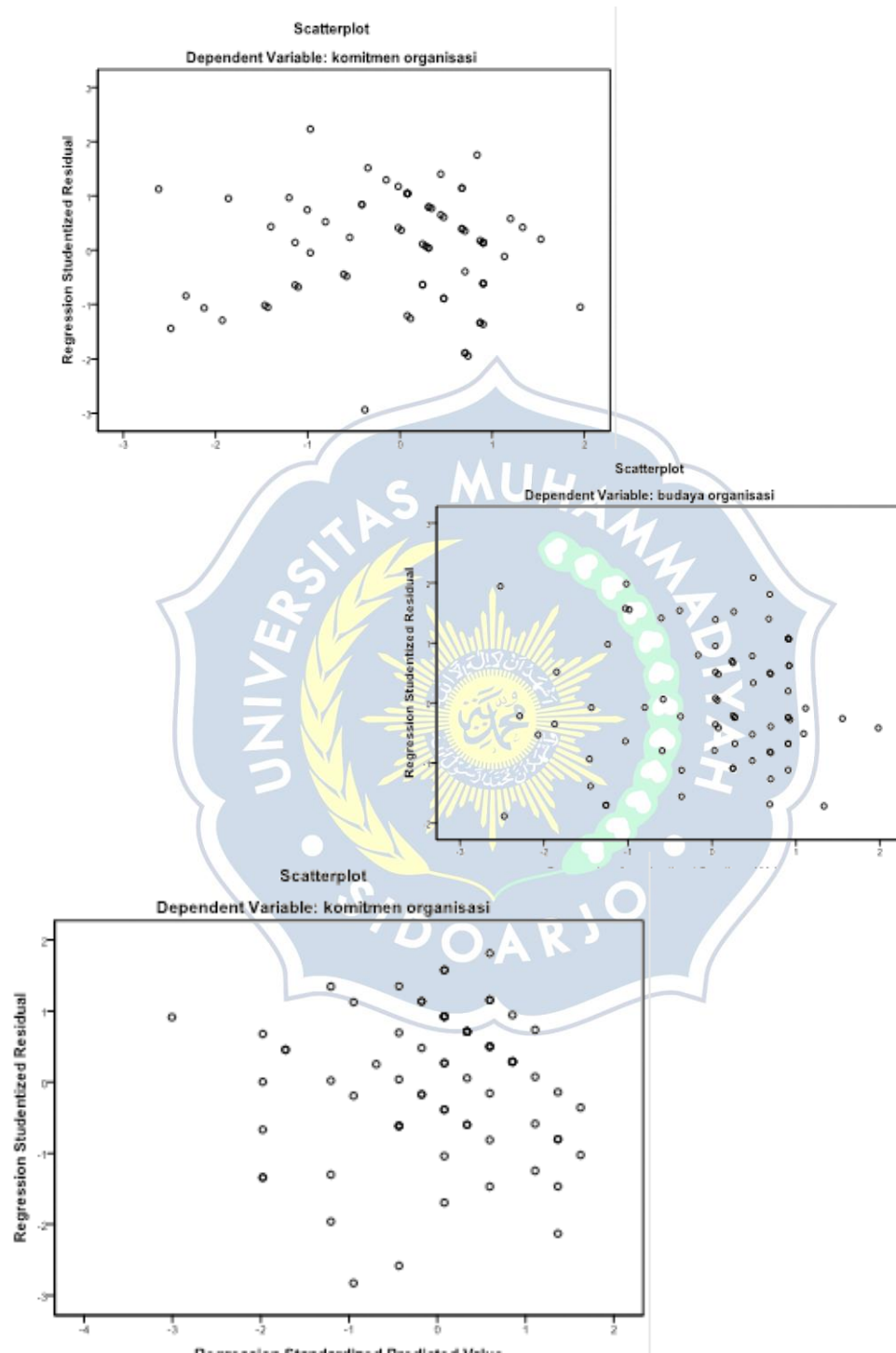
LAMPIRAN 9

UJI MULTIKOLINERITAS

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	komunikasi organisasi	.659	1.518
	gaya kepemimpinan transformasional	.659	1.518
Dependent Variable: komitmen organisasi			
Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	komunikasi organisasi	.659	1.518
	gaya kepemimpinan transformasional	.659	1.518
a. Dependent Variable: budaya organisasi			

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	budaya organisasi	1.000	1.000
a. Dependent Variable: komitmen organisasi			

LAMPIRAN 10
UJI HETEROSKEDASTISITAS



REGRESI LINIER BERGANDA

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.026	1.629		1.244	.218
	komunikasi organisasi	.691	.125	.474	5.525	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.655	.129	.436	5.092	.000

a. Dependent Variable: budaya organisasi

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.773	.974		3.873	.000
	budaya organisasi	.324	.046	.637	7.011	.000

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

UJI t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.026	1.629		1.244	.218
	komunikasi organisasi	.691	.125	.474	5.525	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.655	.129	.436	5.092	.000

a. Dependent Variable: budaya organisasi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.773	.974		3.873	.000
	budaya organisasi	.324	.046	.637	7.011	.000

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

LAMPIRAN 15

UJI R & R²

Model Summary ^b					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.742a	.550	.538	1.347
Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi					
b. Dependent Variable: komitmen organisasi					

Model Summary ^b					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.810a	.656	.647	2.312
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi					
b. Dependent Variable: budaya organisasi					

Model Summary ^b					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.637a	.406	.397	1.538
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi					
b. Dependent Variable: komitmen organisasi					

UJI INTERVENING X_1

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.359	.977		2.413	.018
	gaya kepemimpinan transformasional	.337	.091	.441	3.685	.000
	budaya organisasi	.164	.061	.323	2.699	.009
a. Dependent Variable: komitmen organisasi						

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.292	.953		3.453	.001
	gaya kepemimpinan transformasional	.512	.067	.671	7.674	.000

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

LAMPIRAN 18

TABEL UJI t

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249

LAMPIRAN 19

TABEL UJI F ($\alpha : 5\%$)

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.78	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78